Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

Elói Martins Senhoras

(Organizador)

Atena Editora

Ano 2022

Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

Elói Martins Senhoras

(Organizador)

Atena Editora

Ano 2022

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Bruno Oliveira
Camila Alves de Cremo
Daphynny Pamplona
Luiza Alves Batista
Natália Sandrini de Azevedo
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

2022 *by* Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do texto © 2022 Os autores
Copyright da edição © 2022 Atena Editora
Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.
Open access publication by Atena Editora

Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial
Ciências Humanas e Sociais Aplicadas
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora
Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS
Atena Editora
Ano 2022

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant'Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Atena Editora
Ano 2022

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P222 Os paradigmas da administração no Brasil: princípios e contextos 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-0207-7
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.077220906

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce,* ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo contemporâneo é caracterizada pela difusão internacional de diferentes paradigmas teórico-metodológicos, escolas científicas e modelos interpretativos que marcaram historicamente o desenvolvimento das organizações desde a difusão da Modernidade com o Movimento Iluminista e da Revolução Industrial, passando pelos processos urbano-industriais no século XX até se chegar à atual periodização da Pós-Modernidade.

Circunscrito na trajetória de evolução do pensamento administrativo contemporâneo e intitulado como "Os Paradigmas da Administração no Brasil: Princípios e Contextos 2", o presente livro traz uma rica imersão temática sobre a realidade das organizações públicas e privadas no país, bem como sobre um conjunto de *stakeholders*, como empreendedores, gestores e empregados, possibilitando assim construir uma panorâmica agenda de estudos administrativos.

A obra oferece um total de dezenove capítulos que refletem sobre a realidade empírica organizacional brasileira no século XXI, com base, tanto na experiência profissional dos pesquisadores e pesquisadoras, oriundos de diferentes macrorregiões e com uma formação acadêmica eclética, quanto, à luz de estudos de casos que valorizam a aplicação pragmática de princípios, modelos e teorias do campo científico da Administração para se compreender e instrumentalizar com fundamentação a gestão nas organizações.

As análises apresentadas ao longo destes capítulos foram organizadas à luz de um pluralismo teórico-metodológico que se assenta em um conjunto diferenciado de recortes teóricos, paradigmas ideológicos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, possibilitando assim um relevante diálogo com fundamentações em diferentes campos epistemológicos.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade prática da administração em organizações públicas e privadas por meio de capítulos redigidos com uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-metodológico, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, os dezenove capítulos do presente livro apresentam análises, reflexões e discussões que transversalmente abordam temas e estudos de caso que são reflexivos ao entendimento do que é o estado da arte do campo administrativo em sua materialidade na realidade organizacional brasileira e na dimensão das ideias no século XXI, propiciando um momento ímpar para o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de novas aprendizagens.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 1

RELAÇÕES PÚBLICAS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA O BRANDING DE UMA STARTUP

Gabriela Jubram Doná

https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209061

CAPÍTULO 2 39

A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DE VALORES ORGANIZACIONAIS COM OS VALORES INDIVIDUAIS PARA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Izabel Opuskevicz Volenitz
Taísa Nara Brzegowy Rosengarth
Sandra Martins Moreira

https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209062

CAPÍTULO 3 62

CONFIGURAÇÕES ESTRATÉGICAS EM PROVEDORES REGIONAIS DE ACESSO À INTERNET

Priscila Scarfone Tiburcio

https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209063

CAPÍTULO 4 76

ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS NA LINHA DE PRODUÇÃO: QUANDO INOVAR É SIMPLIFICAR

Breno Abreu de Freitas

https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209064

CAPÍTULO 5 88

LOGÍSTICA REVERSA DOS PRODUTOS PÓS CONSUMO: CUSTOS OU ECONOMIAS PARA AS EMPRESAS?

Evandir Megliorini

https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209065

CAPÍTULO 6 100

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Sara Suave Klein
Rozali Araujo dos Santos

https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209066

CAPÍTULO 7 124

FRANQUIAS: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE GESTÃO DO FRANQUEADO E SEU DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

William da Silva Ditos
Adalberto Dias de Souza
Marcos Júnio Ferreira de Jesus

https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209067

CAPÍTULO 8.....137

NEGÓCIOS EM FAMÍLIA, PROSPERIDADE OU DECLÍNIO?

Anibal Moraes de Albuquerque Neto

https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209068

CAPÍTULO 9.....149

MULHERES QUE INSPIRAM OUTRAS MULHERES A EMPREENDER

Taís Fabiane Mendes Nascimento
Valéria Gomes da Silva
Alessandra Cruz Vasconcelos dos Santos
Rozinei Silva Rodrigues Mendonça

https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209069

CAPÍTULO 10.....158

O DESAFIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E SUAS MÚLTIPLAS TAREFAS: UM ESTUDO COM MULHERES EMPRESÁRIAS DO MUNICIPIO DE RESTINGA SÊCA/RS

Adriane Regina da Silva dos Santos
Vonia Engel

https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090610

CAPÍTULO 11.....184

PARADIGMA INTERPRETATIVISTA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Eloisa Paula de Oliveira
Rogério Silveira Tonet
Marcos Junio Ferreira de Jesus
Jefferson de Queiroz Crispim

https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090611

CAPÍTULO 12.....193

GESTÃO POR PROCESSOS E COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL DO RECÔNCAVO BAIANO – ESTUDO DE CASO

Marcelo da Silva Torres
Kézia Ferreira Campos

https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090612

CAPÍTULO 13.....213

EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA ADOLESCENTES: UMA PESQUISA COM ALUNOS DO ENSINO MÉDIO DA ESCOLA MARGARIDA PARDELHAS DE CRUZ ALTA/RS

Guilherme Henrique Gomes Kottwitz
Jean Lucas de Carvalho Pezzerico
Maicon Uilian Pereira Mulinari
Rozali Araujo

https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090613

CAPÍTULO 14.....235

SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

André Ricardo Ribeiro Batista

https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090614

CAPÍTULO 15.....248

DA EXISTÊNCIA À INVISIBILIDADE: A ATUAÇÃO DOS CONSELHOS MUNICIPAIS DE JUVENTUDE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E SÃO PAULO FRENTE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Kevin Campos Correia

Maria da Glória Marcondes Gohn

https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090615

CAPÍTULO 16.....266

EFICIÊNCIA NOS GASTOS PÚBLICOS MUNICIPAIS EM EDUCAÇÃO DE MUNICÍPIOS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ

Melaine Roberta Camarotto

Cármem Ozana de Melo

Elizângela Mara Carvalheiro

Guilherme Wittmann

https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090616

CAPÍTULO 17.....278

GOVERNANÇA MUNICIPAL - IMPACTOS NA MITIGAÇÃO DA PANDEMIA COVID-19: ESTUDO EM UM MUNICÍPIO BRASILEIRO

Renata Pase Ravanello

Claudemara Tolotti

Nelson Guilherme Machado Pinto

https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090617

CAPÍTULO 18.....293

PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 116/2017 - SERIA O FIM DA ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO?

Diego Berwald

Sandro Adriano Schneider

https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090618

CAPÍTULO 19.....301

PRONAF MAIS ALIMENTOS, CUSTEIO E GRUPO B: UMA ANÁLISE SOBRE A CAPACIDADE DOS SUBPROGRAMAS DO GOVERNO FEDERAL DE DESENVOLVER PROPRIEDADES LEITEIRAS EM REGIME RURAL FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO DAS MISSÕES

Diego Berwald

https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090619

SOBRE O ORGANIZADOR.....307

ÍNDICE REMISSIVO.....308

CAPÍTULO 1

RELAÇÕES PÚBLICAS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA O BRANDING DE UMA STARTUP

Data de aceite: 01/06/2022

Gabriela Jubram Doná
Cásper Líbero, Fundação Getúlio Vargas e Universidade de São Paulo
Bacharela em Relações Públicas e Pós Graduada em Administração de Empresas
São Paulo/ SP, Brasil
www.linkedin.com/in/gabrielajubramdona

RESUMO: A atual sociedade globalizada e digitalizada cobra por empresas que entregam, entre diversos fatores, confiabilidade e tranquilidade para seus públicos. Cada vez mais, essas organizações têm como parte de seus desafios criar estratégias que originem um relacionamento de longo prazo com seus "stakeholders"[1], de forma a fortalecer a marca e impactar o comportamento do consumidor na hora da escolha e fidelização por um produto e/ou serviço. Por conta disso, surgiram os objetivos deste trabalho, que serviram para entender como as ações de Relações Públicas geram valor para o ''branding'' de uma ''startup''. Dessa maneira, os resultados demonstram o grau de entendimento por parte de sócios da empresa X[1] e escolha do consumidor final, profissionais de Recursos Humanos, assim como suas características pessoais
PALAVRAS-CHAVE: Relações públicas; marca; fidelização; comportamento; consumidor.

PUBLIC RELATIONS AND THE GENERATION OF VALUE FOR THE BRANDING OF A STARTUP

ABSTRACT: The present society that is globalized and digitized requires companies that deliver, among other factors, trustworthiness and easiness to their target market. More and more these organizations have their challenges of creating strategies and creating actions that generate a long term relationship with their stakeholders, in a way that strengthens the brand and impacts the behaviour of the customer when they are choosing a product and/or service. For that reason this paper was in need to understand the actions of Public Relations generate value to a startup's branding. The results demonstrate the level of understanding of the partners of the studied company X[1] and the choice of the final customer, Human Resources professionals, as well as their personal characteristics.
KEYWORDS: Public relations; branding; behaviour; customer; loyalty.

INTRODUÇÃO

A atividade de Relações Públicas [RP] existe desde a origem da humanidade, mesmo que de forma informal, já que na história sempre houve formas de comunicação que se ligavam a essa profissão sempre que alguém criava uma relação de mútuo acordo entre públicos diferentes (PERUZZO, 1993, p. 125).

Fundamentada no fenômeno da opinião pública, a atividade manifesta-se unicamente

em sociedades democráticas, onde a opinião ganha um papel importante nas discussões, tomadas de decisões e desenvolvimento de relacionamentos entre estado-indivíduo-empresa. Para Fleta (1999, p. 98), a emergência das Relações Públicas está diretamente relacionada ao surgimento da necessidade de estabelecer conexões estáveis e duradouras dentro das sociedades.

Por mais que a atividade tenha mais de um século de existência, ela ganhou formato e recebeu nomenclatura a partir da ideia do jornalista americano Ivy Lee. De acordo com Marconi (2009, p. 3), "O marco oficial das Relações Públicas originou-se em 1906, com a criação do primeiro escritório destinado a atividade, na cidade de Nova York, que iniciou o desenvolvimento do papel de relações-públicas em virtude de uma onda de protestos da sociedade contra barões do livre mercado."

No ambiente doméstico, a atividade iniciou originariamente em São Paulo, no início do século XX, com a primeira área criada pela empresa "The San Paulo Tramway and Power Company Limited" (Eletricidade de São Paulo S.A), já que, neste período, as empresas tinham grande dificuldade de se aproximar e se relacionar com clientes. Contudo, há profissionais, como Penteado (1978), que defendem que a atividade de Relações Públicas originou-se por ocasião do descobrimento do Brasil, por meio da carta que Pero Vaz de Caminha escreveu ao rei de Portugal, D. João VI.

Depois de contextualizar o surgimento específico dessa atividade, convido-os a refletir sobre os reais conceitos e considerações sobre o que é Relações Públicas e quais são as atividades de um profissional da área, habilidades e ferramentas utilizadas. Quando olha-se mais a fundo, percebe-se que a real função de um "RP", segundo a Associação Brasileira de Relações Públicas [ABRP], corresponde ao esforço deliberado, planificado, coeso e contínuo da alta administração, com o intuito de estabelecer e manter uma compreensão entre as partes, sejam elas indivíduos ou empresas.

Assim, ao se comunicarem, as organizações contribuem para a existência de relacionamentos mais saudáveis, conseguindo transmitir informações necessárias mas, ao mesmo tempo, formando um canal de mão dupla, onde a comunicação, com seus públicos de interesse, ganha um papel nas melhorias, nas relações de vendas e na fidelização em relação aos produtos ou serviços prestados. Em razão de novas exigências da sociedade, as empresas tiveram que se adaptar e realizar um trabalho constante para criar um posicionamento de marca e aproximar a empresa de seus "stakeholders". Dessa forma, o profissional que não cuida apenas de clientes e sim de todos os públicos, consequentemente estreita os relacionamentos e impacta na ponta de vendas também.

Destarte, as Relações Públicas surgem com força neste contexto, apoiando o Marketing como estratégia principal para o conhecimento do "querer" humano e de como é possível aproximar o conceito deste "querer", apostando em novas linguagens e na criatividade de um novo relacionamento que extrapola o nível produto/serviço-consumidor. Diante de todo contexto supracitado, apresenta-se o seguinte objeto de pesquisa:

compreender como as Relações Públicas podem gerar valor para o ‘’branding’’ de uma ‘’startup’’.

A respeito dos objetivos específicos, os seguintes aspectos foram analisados: a) abordar os conceitos de RP voltados para a comunicação corporativa e ‘’branding’’; b) entender, junto aos donos da empresa e ‘’stakeholders’’, se compreendem a importância do trabalho de Relações Públicas voltado a uma startup; d) propor ações de relações públicas para agregar mais valor à marca corporativa da branding de uma *startup*.

Como justificativa deste trabalho, falar de força de marca é falar de grandes empresas, da criação de necessidades, da qualidade a ser entregue e da vantagem competitiva. Falar de marca não é apenas falar sobre o impacto numa sociedade ou cultura; mas, também, o que isso gera na economia, como abertura de fronteiras e impacto no negócio.

Segundo Martins (2005), uma marca é formada por identidade, nome, desenho, proteção legal, comunicação, reputação e gerenciamento, desta forma, para o autor, uma marca conhecida e respeitada deve reunir todos estes componentes. Reforçando o fato de que a marca é fundamental para estabelecer laços entre consumidor e a empresa, pelo fato de transmitir informações e gerar uma preferência consciente ou não por um produto ou serviço, quando um consumidor faz a sua escolha, quer dizer que ele está satisfeito, aceitando o fato de, às vezes, pagar até mais caro ou dar preferência na escolha e fidelização do produto ou serviço.

Além do mais, observando os mercados e as grandes marcas, não existe uma empresa sem um admirável posicionamento, já que se ganha mais dinheiro quando há uma marca forte, se tornando fundamental para uma companhia sobreviver em meio a tantas outras concorrentes. Um grande exemplo disso é a Coca-Cola, que vale bilhões de dólares, chegando a corresponder a mais de 60% do valor total da empresa. Isso significa que, mesmo se a empresa não tivesse mais fábricas e ativos, poderia negociar o montante de reputação e posicionamento. De acordo com Vilela (2001, p. C-7), “em uma sociedade em que um produto pode representar menos de 3% sozinho como valor de mercado de uma empresa, a marca merece maior atenção, sendo que no caso da Coca-Cola não é diferente, já que seus valores intangíveis - a marca em si, a criação intelectual e a distribuição - representam os outros 97% do total”.

Em um relatório divulgado pela Interbrand no ano de 2020, a Coca-Cola ficou em 6º (sexto) lugar dentro do ranking das marcas mais valiosas do mundo, apresentando um valor estimado em marca de 56,894 $m. Junto ao relatório, a empresa teve três fatores avaliados como grandes diferenciais, sendo eles: comprometimento, autenticidade e presença.

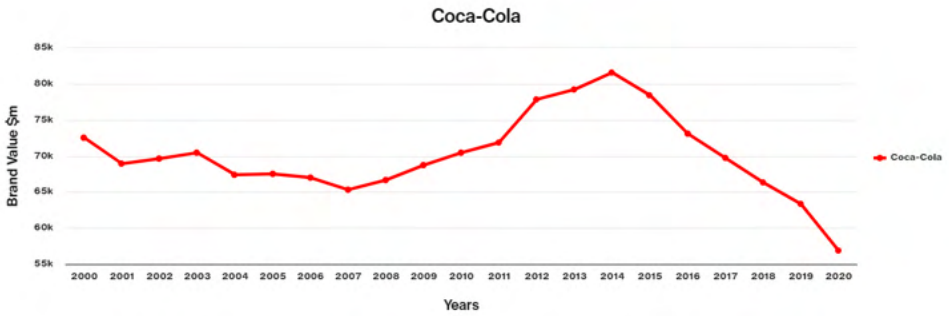


Figura 1. Crescimento e valor de marca em $m, de 2000 a 2020

Fonte: Dados originais Interbrand (2020)

Nota: *Valor correspondente ao ano de 2020 para a marca da Coca-Cola

MATERIAL E MÉTODOS

Nesta seção, apresentam-se métodos aplicados no presente estudo, divididos nas seguintes etapas: a) parte 1 – embasamento teórico; b) parte 2 – pesquisa junto aos "stakeholders" para entender novas exigências a fim de agregar valor à ''branding'' da empresa; c) parte 3 - coleta e análise de dados

Para a primeira fase, uma pesquisa exploratória foi realizada para ter embasamento teórico sobre o cenário atual e a percepção de consumidores e clientes perante as marcas, novas exigências e o comportamento do consumidor com escolha e fidelização, por meio de fontes confiáveis como livros, artigos acadêmicos e reportagens de jornais renomados. Segundo Gil (2002, p.44), "[...] a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos".

Para a elaboração do roteiro qualitativo, foram utilizados pontos relacionados ao referencial teórico do tema (vide próximos capítulos), pois, segundo Marconi e Lakatos (2003, p.201), "o pesquisador deve conhecer bem o assunto para poder dividi-lo, organizando uma lista de [...] temas, e, de cada um deles, extrair duas ou três perguntas". Com relação à criação das perguntas, foram criadas questões semi-estruturadas, de modo a entender a opinião dos "stakeholders" envolvidos com a ''startup'' e que são impactados pelo trabalho de Relações Públicas da empresa.

Já dentro do roteiro, a inserção de perguntas abertas foi adotada por deixar o respondente usar uma linguagem própria e emitir sua opinião, já que, consequentemente, isso possibilita obter investigações mais profundas. Adjacente a esse conjunto, há também perguntas de avaliação, já que esse tipo de questão foi criteriosamente escolhido para avaliar o grau de intensidade em relação a como os "stakeholders" sabem e entendem sobre suas escolhas/fidelizações, de acordo com o que o posicionamento de uma marca repassa a eles (Marconi e Lakatos, 2003, p.203 a 208).

Além disso, as entrevistas tiveram como foco dois públicos distintos da empresa, sendo eles: a) fundadores e sócios - de modo a compreender a visão interna sobre as relações públicas e seu impacto na marca e negócio; b) clientes RH - de modo a compreender como as empresas contratantes entendem o valor da marca e qual a imagem percebida sobre a X[1].

A amostragem do estudo caracterizada como não-probabilística foi efetuada por conveniência, método no qual as amostras são selecionadas apenas com base na conveniência, e por julgamento, também chamadas de amostragem proposital, modelo no qual o entrevistador seleciona os entrevistados por acreditar que eles atendem aos quesitos do estudo (Marconi; Lakatos, 2003).

A análise de dados foi baseada no pensamento de Yin (2001), o que consiste no exame, categorização, classificação ou mesmo na recombinação das evidências, onde foram avaliadas as citações e extraídas as palavras-chaves.

A estratégia aplicada no seguinte estudo foi baseada na descrição de caso, o que permitiu identificar, por exemplo, tipos de decisões que ajudaram ou não no processo analisado, um maior nível de entendimento das pessoas envolvidas, entre outros. Com relação aos métodos de condução da análise do estudo de caso, Yin (2001) afirma que "consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou de outra forma na recombinação de evidências quantitativa e qualitativa para abordar as proposições iniciais de um estudo" (p. 109).

REFERENCIAIS TEÓRICOS

Relações Públicas, instrumentos e estratégias

O faturamento e prosperidade de um negócio, principalmente na atual sociedade - digital e globalizada - pede por uma empresa que entregue, além de um bom produto e/ou serviço, qualidade e confiabilidade para seus "stakeholders". Com o intuito de criar uma harmonia social, a atividade de Relações Públicas entra em ação e, conforme Peruzzo (1986, p.34), "requer ação planejada, com apoio na pesquisa, comunicação sistemática e participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade, pública ou privada, e os grupos sociais a ela ligados, num processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem."

Quando são levantadas as funções básicas desta profissão, são elencados por Simões (2001, p.36) quatro pontos cruciais, sendo eles diagnóstico, prognóstico, assessoramento e a implementação. Onde: a) diagnóstico: é o levantamento de dados e pesquisa; b) prognóstico: antecipação de possibilidades futuras, adaptado às individualidades de cada organização; c) assessoria; que tem como principal função aconselhar a empresa sobre quais caminhos tomar e, por fim, d) implementação: que consiste em aplicar os projetos

propostos pelo profissional de comunicação, ligados ao diagnóstico levantado pelas Relações Públicas.

Ademais, para completar a linha racional sobre as funções desenvolvidas por um relações públicas, entende-se com Kunsch (1986, p. 53) que "as ações propostas precisam, imprescindivelmente ser antecipadamente planejadas, onde, o planejamento organizacional envolve todo o conjunto de unidades interdependentes da organização, facilitando e unificando as suas tomadas de decisões".

Ainda no tema das Relações Públicas e suas funções, é necessário aplicar instrumentos estratégicos e táticos que sejam capazes de promover de forma eficaz as ações propostas e seus resultados. De acordo com Andrade (1983), estes dividem-se em: instrumentos de comunicação de massa e de comunicação dirigida.

Para o público interno, entende-se como principais instrumentos o jornal, revista interna e calendário institucional, além de campanhas internas com temáticas específicas e relacionadas à empresa, como a comunicação boca a boca. Em relação ao relacionamento com a comunidade, as Relações Públicas devem promover o auxílio de campanhas, cooperação com serviços sociais e/ou educacionais, apoio e patrocínio de eventos em prol de associações não lucrativas, entre outros. Nas relações com a mídia, os principais instrumentos se dão por meio da publicação de informativos, *releases* e discursos, além de organização de eventos e visitas à organização. As relações com governo e acionistas se dão por meio de fornecimento de informações transparentes, relatórios, bem como outras publicações. E, por fim**,** nas relações com o cliente utilizam-se pesquisas, campanhas de relacionamento, atendimento às reclamações e sugestões, qualidade e clareza nas informações sobre produtos e/ou serviços.

Portanto, dentro dessa vasta gama de processos e instrumentos que dispõe a profissão de relações públicas, torna-se necessário utilizar e testar possibilidades que transformem e administrem a imagem da corporação com todas as suas interfaces, inclusive com seus "stakeholders", como mostra o próximo tópico.

Percepção de "stakeholders" perante a marca

Conforme citado anteriormente, a atual sociedade encontra-se no mundo digital, onde as informações são cruzadas e também globalizadas, de forma que a relação entre quem compra um produto e/ou serviço ou quem oferece ultrapassa a barreira comercial. Segundo uma observação feita por Perez e Bairon (2002, p.58.), "diariamente é vendida a quantidade espantosa de milhões de produtos com as marcas da Unilever em todo o mundo; mais de um bilhão de pessoas usam um produto Gillette todos os dias, e aproximadamente 38 milhões de pessoas comerão num McDonald's hoje, sendo que mais da metade escolherá um Big Mac". Isso significa que a riqueza ou prejuízo também são impactados e estimulados pela força de uma marca.

Com o mercado acirrado e um alto número de concorrentes com produtos e/ou

serviços similares, qualidade, desempenho e preço semelhantes, a grande diferenciação entra na força das marcas, onde está o valor agregado que ela traz para essa nova relação cliente-consumidor.

Perez e Bairon (2002, p.64) reparam também que, para ter uma boa marca, ela precisa ser fácil de lembrar, ter fácil pronúncia, ser original e descrever seu produto de forma direta ou indireta. Os autores ainda chamam a atenção que "em todo o mundo, hoje, quase tudo é vendido com marca. Até frutas, como laranjas e bananas, são carimbadas com a marca do produtor ou distribuidor", e que algumas marcas têm um nível tão forte de diferenciação que se transformam em metonímia de uma classe de produtos, por exemplo: Bombril como marca, mas o produto é lã de aço. Ou, Gilette como marca, mas para lâmina de barbear. Isso nos remete à ideia de que "uma marca existe num espaço psicológico, na mente do consumidor. É uma entidade perceptual, com um conteúdo psíquico definido" (2002, p. 67).

Mas então, como a percepção do consumidor é afetada de acordo com o valor percebido que ele tem sobre uma marca? Perez e Bairon (2002, pp. 12-13) elencam uma série de vantagens no uso de marcas: (a) a marca identifica o produto e, portanto, protege o consumidor; (b) atribui "status" ao produto; (c) facilita a compra e reduz o tempo de decisão; (d) protege o produto contra imitações; (e) facilita a localização do produto no ponto de venda; (f) satisfaz e estimula a compra repetida; (g) permite a lealdade; (h) possibilita melhor margem de lucro; e (i) permite segmentação.

Conceitualmente, "uma marca é algo identificável por características que a distinguem. Uma marca é uma junção de impressões visuais, comportamentais e psicológicas que uma pessoa possui de certo produto ou empresa" (LISBÔA, 2004, p.30). Assim, entende-se que é fundamental ao relações públicas conhecer, não apenas a organização, mas seus públicos também e, assim, ter a capacidade analítica de planejar e executar ações que possam contribuir efetivamente na consecução dos objetivos organizacionais, consolidando, por fim, a imagem institucional positiva e desejada.

E, para que a imagem possa se consolidar, é necessário, portanto, que os esforços das Relações Públicas estejam voltados à adequação estratégica dos objetivos organizacionais às expectativas, necessidades e desejo de seus "stakeholders" Portanto, seguindo o raciocínio da Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, isso equivale dizer que a qualidade da imagem de uma organização é proporcional à satisfação dos seus públicos para com elas, sobretudo colaboradores e clientes-consumidores, essenciais para sua sobrevivência.

Portanto, entende-se que os públicos fazem suas escolhas não apenas pelo produto/serviço oferecido, mas também com a imagem percebida que têm pela marca. Dessa forma, seus comportamentos também são pautados pelas exigências éticas, qualidade do que é oferecido e sua satisfação, o que faz com que impacte diretamente em sua fidelização ou não.

Novas exigências e comportamento do consumidor com escolha e fidelização

O objeto final de uma corporação é vender, da melhor forma e em maior quantidade, seus produtos e/ou serviços, a fim de assegurar o planejamento financeiro. O comportamento coletivo que é afetado diretamente por mensagens difundidas também é estimulado por meio de processos que alcançam, hoje, o maior número de pessoas e satisfaçam suas necessidades e desejos.

Quando fala-se de comportamento do consumidor, existem diversas definições e uma delas é: “atividades físicas e mentais realizadas por clientes que resultam em decisões e ações, como comprar ou utilizar produtos e/ou serviços e pagar por eles” (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p.29). Já para Engel, Blackwell e Miniard (2000), o comportamento do consumidor consiste em uma atividade diretamente envolvida em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações.

Mas, o que afeta o comportamento desse consumidor? De acordo com Rocha (2004), o comportamento de compra dos consumidores sofre influência de diversos fatores, entre eles, os culturais, sociais, pessoais, psicológicos, econômicos, ambientais, tecnológicos e, também, os fatores mercadológicos que são oferecidos pelo produto e/ou serviço, como seu preço, promoção e praça.

Seguindo o mesmo enfoque, os estudiosos Samara e Morsch (2006) acrescentam sobre o comportamento do consumidor que pode ser visto como um processo, sendo ele decisório, lógico e estruturado de tomada de decisão. Sob a perspectiva do processo de compra, em relação à base de compra, Francischelli (2009, p. 33) complementa que “o objeto para a tomada de decisão de compra é realizada, frequentemente, por meio da percepção de um ou mais atributos”. Olhando o modelo decisório de compra proposto Engel, Blackwell e Miniard, conseguimos entender melhor a percepção de compradores e como impactam diretamente na escolha.

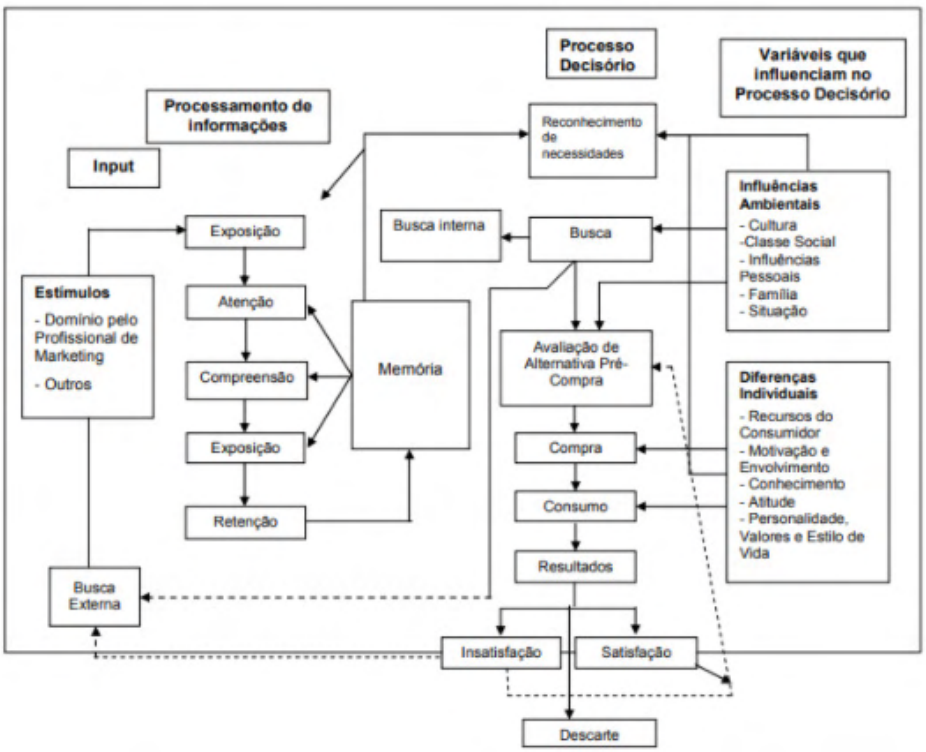


Figura 2. Modelo de processo decisório de compra

Fonte: Engel, Blackwell e Miniard (2000, p.101)

Ainda pensando no processo de compra, fala-se sobre satisfação, que, segundo Kotler e Keller (2007), consiste em sensações positivas ou negativas, provindas da comparação do desempenho percebido do produto versus suas expectativas. Se após a compra o desempenho não for alcançado, nem sua perspectiva de consumo, o usuário ficará insatisfeito, pois ela está relacionada diretamente ao sentimento na realização da compra. Portanto, a satisfação torna-se fundamental no sucesso de uma empresa. Uma vez encantados e altamente satisfeitos, a retenção dos clientes está completa. Quando a experiência pós-consumo é satisfatória, pode desencadear uma compra repetida e, assim, levar a lealdade para produtos e/ou marcas (GRUNERT, 2002).

Ainda assim, o que leva o consumidor a estabelecer um compromisso com uma marca e pretender continuar comprando-a no futuro? Segundo Mowen e Minor (2006), o consumidor torna-se, muitas vezes, fiel pela qualidade do produto, até porque enxerga que um pequeno aumento no valor monetário não vai influenciar a compra. E aí entram as estratégias de comunicação, que fazem com que as empresas sacrifiquem seus próprios interesses, pois, o sucesso da relação mútua e de via da mão dupla que se constrói a longo prazo é mais importante do que qualquer benefício imediato (MOWEN; MINOR, 2006).

Veja a seguir o papel das Relações Públicas com a lealdade de um cliente. No dia 19 de novembro de 2020, o país acordou com a notícia de que um homem negro foi espancado até a morte nas dependências do mercado Carrefour. Enquanto a empresa arca com a falta da gestão de riscos, ela segue com o ‘’slogan’’ de “todos merecem o melhor”, o que contradiz suas ações atuais. Esse é um dos muitos episódios de violência que a empresa é acusada, que resultaram em efeitos na reputação da marca e imagem, com impactos imediatos para a empresa. Para Denise Paiero, especialista em gestão de crise, em sua entrevista para o Sindicato dos Jornalistas a empresa segue com repetição de episódios trágicos, portanto, perde, por exemplo, grandes clientes, uma vez que a sociedade atual está atenta às questões de racismo.

Ainda falando sobre acontecimentos recentes, o ano de 2020 trouxe um dos maiores desafios de toda a humanidade com a chegada da pandemia Covid-19. Milhares de países, governos e profissionais da área da saúde se juntaram para combater um vírus desconhecido que matou - e ainda mata - pessoas em todos os continentes. No relatório da sobrevivência à prosperidade feito pela McKinsey, feito em maio de 2020, é possível observar as mudanças no consumidor brasileiro durante a pandemia causada pelo Covid-19.

A líder de consultoria reforça que existem alguns comportamentos que são mais do que esperados no novo normal, já estão em prática e fazem sentido para a nossa reflexão: a) onipresença digital; b) consumo repensado; c) aumento da fidelidade / infidelidade; d) saúde e qualidade de vida; e) consumo seguro; f) sustentabilidade; g) propósito, entre outros.

Ainda seguindo o raciocínio do relatório citado acima, a onipresença digital já estava ocorrendo em todo o mundo, inclusive no nosso país, porém, a vinda da Covid-19 acelerou todo o processo de digitalização. O consumidor passa a fazer diversas atividades de forma online, coisas que até não fazia antes, como por exemplo, a empresa Gympass de benefícios, que mudou todo o seu modelo de negócio de academias presenciais para treinos em casa. E sobre as implicações vindas com essas mudanças, foram levantadas dentro do report: aceleração do investimento em mídia digital por parte de empresas; aumento da captação dos dados de leads de forma direta ou em parceria; a experiência UX deve ser uma das prioridades do negócio e também ser trabalhada de forma continuada e, por último, as empresas precisam focar nas novas oportunidades de negócios que podem ser realizados de forma online.

O aumento da fidelidade e infidelidade também aparece no relatório, uma vez que no Brasil, 25% dos consumidores estão frequentando novos modelos para compra de produtos e/ou serviços e 30-40% estão experimentando novas empresas ou marcas. As implicações que vêm com o aumento dessa (in)fidelidade é que as empresas devem passar a focar ainda mais em seus consumidores leais, o que reforça a ideia de explorarem conexões afetivas entre marca e seu comprador.

Sobre consumo seguro, é importante levantar que a maior consequência percebida pelos negócios é que a rotina de venda e preservação de relacionamento mudaram completamente, uma vez que as empresas tiveram que pensar em um novo modelo feito pela digitalização, além da aceleração do B2B digital.

A sustentabilidade entra no cenário do novo consumidor brasileiro, uma vez que 60% deles estão mudando seus estilos de vida com o intuito de reduzir os impactos no meio ambiente - e isso cobra dos negócios uma estratégia de como incorporar a proposta de valor à marca. Por fim, entende-se com o propósito que as pessoas estão procurando marcas que tenham um papel importante frente a sociedade atual. Isso quer dizer que, marcas que tem um propósito, geram ações positivas, tomam partidos, são mais bem vistas e, consequentemente, isso afeta diretamente nas vendas e relacionamentos com "stakeholders".

Portanto, a fidelização de clientes e consumidores pode surgir por meio de um plano de satisfação e encantamento, o que gera um sentimento positivo sobre cumprir o que foi prometido na hora da venda e transmite uma imagem de confiabilidade. Desenvolver a fidelidade do cliente deve ser um compromisso de quaisquer empresas, sendo que qualquer e toda atividade deve servir ao objetivo de criar valor, pois, sem o cliente não há venda. Uma vez como foco da empresa e, quando percebe que está sendo considerado, ele se sentirá motivado a retornar à marca (CARDOSO, 2007).

Relações Públicas e retorno sob investimento

A mensuração, avaliação e contabilização do retorno sob algum investimento tornou-se, há pouco, um grande mantra para os profissionais de comunicação. Por mais que seja um procedimento novo e que alguns profissionais ainda se debrucem nas ideias de que a comunicação não é precisa, já não há mais espaço para tal afirmação, uma vez que tanto no âmbito universitário quanto no mercadológico, têm se experimentado métodos, técnicas e instrumentos que dão às ações de comunicação mais tangibilidade.

Ehrlich e Moraes (2005, p.1) resumem que "investimento é a aplicação de dinheiro em projetos de implantação de novas atividades, expansão, modernização entre outros, onde se espera adquirir uma boa rentabilidade." Enquanto, Kassai *et al.,* (2000 *apud* DALMOLINI 2008, p.7) define que "o retorno de investimento é o benefício esperado ou exigido e que deve remunerar os investimentos aplicados".

Ao propor qualquer tipo de ação que demande um investimento por parte da empresa, o comunicador sempre será questionado sobre qual o valor do investimento e qual a taxa de retorno em XY período de tempo, por isso, torna-se indispensável a avaliação do ''return of investments [ROI]''. Partindo do pressuposto que as relações públicas necessitavam criar ferramentas para obter dados importantes que pudessem dar à empresa um panorama sobre suas ações e investimentos, métricas passaram a ser desenvolvidas a fim de mensurar as atividades. Como já comentado, o ROI, que apresenta a seguinte fórmula:

ROI = (ganho - investimento) / investimento

O ponto interessante é que existe a possibilidade, portanto, de fazer comparativos entre investimentos e retornos das ações, com a finalidade de obter dados estratégicos para novos projetos, assim facilitando a decisão do comunicador, minimizando riscos e fazendo a gestão eficaz de recurso monetário. Ademais, existe a importância da definição de metas, o que será o parâmetro necessário para confrontar dados extraídos, pois, sem defini-las, os objetivos serão vagos (YANAZE; FREIRE; SENIZE, 2013).

Como exemplo atual de uma empresa que aumentou seu ROI por conta de estratégias de Relações Públicas, encaixa-se uma grande líder de mercado varejista, a Magazine Luiza, loja brasileira que atinge diferentes tipos de públicos e camadas sociais. Na dissertação de mestrado de Claudia Palma da Silva, "As práticas de relações públicas na cultura digital: uma análise da narrativa transmídia da Magazine Luiza através da personagem Magalu", a empresa tornou-se referência de mercado por conta de suas ações com seus públicos, muitas delas estruturadas na Web 2.0, ou seja, o novo mundo digital. Mas pergunta-se, o que essa companhia tem feito de inovador e como isso tem afetado sua história no mercado, assim como sua receita?

Segundo informações do ''site'' do Magazine Luiza, em 1999, a empresa iniciou suas vendas pela internet por meio de um ''e-commerce'' próprio. Logo 6 anos após o início das vendas, a operação cria então a TV Luiza, Rádio Luiza e Portal Luiza, que nasceram com o objetivo de informar colaboradores da rede, portanto, veículos de comunicação internas com o intuito também de reforçar a premissa da marca, "o cliente só será feliz se o colaborador estiver feliz".

Neste mesmo ano, a Magalu - Magazine Luiza - passa a trabalhar externamente com o ''slogan'' "Vem ser Feliz", que tornou-se a essência da loja, até os dias de hoje é um dos grandes pilares da comunicação e posicionamento de marca que eles utilizam. Em busca desse crescimento tanto econômico, quanto no uso da tecnologia e comunicação como fonte estratégica, a Magalu passa a utilizar diversas frentes de comunicação de mão dupla, como no exemplo abaixo. A seguir, um esquema que busca evidenciar os elementos em análise:

Figura 3. Mapa do Fluxo entre as mídias da Magalu

Fonte: Claudia Palma da Silva, as práticas de Relações Públicas na Cultura Digital, 2020 p.118

Figura 4. Mapa do legendas - Fluxo entre as mídias da Magalu

Fonte: Claudia Palma da Silva, as práticas de Relações Públicas na Cultura Digital, 2020 p.118

Todos os conteúdos gerados e fornecidos pela marca nesses diversos canais como onipresença nas redes fazem com que o usuário possa realizar uma “compra feliz” e, também, buscam gerar e manter um relacionamento entre cliente e marca. E essa compra feliz se dá muito também pela construção da figura Lu, que se tornou a personagem principal da marca em todas as comunicações, o que reforça os laços sociais. Recuero (2012) ainda reforça que, os laços fortes dão conta de manter conversações com um nível maior de informalidade, utilizando expressões que já foram estabelecidas como aceitáveis pelo grupo.

Entende-se, que é fundamental que os profissionais de comunicação busquem formas de mensuração, de forma a garantir a relevância de seu trabalho e, com isso, a mensuração do ROI pode levar ao aumento de eficiência e permitir a elevação do valor das empresas e melhoria em seus resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Entrevistas qualitativas semi-estruturadas utilizam um pré-roteiro elaborado, com o objetivo de analisar opiniões específicas e em profundidade. Para a realização do presente estudo, foram entrevistadas seis (06) pessoas, sendo elas: 3 sócios da empresa X[1], que é caracterizada como empresa de tecnologia em saúde, médio porte, empregando 350 funcionários diretamente sob regime de Consolidação das Leis Trabalhistas [CLT]. Sua sede de operações fica localizada na cidade de São Paulo, possuindo também outro escritório em Uberlândia (MG). E, por fim, 3 gerentes de Recursos Humanos de diferentes empresas clientes, sendo elas de diferentes portes e segmentos. Em cada subunidade, buscou-se compreender a relação entre Relações Públicas e o valor para o branding de uma startup.

O caso definido foi “Relações Públicas e a geração de valor para o branding de uma startup” e delineou-se como questão de pesquisa: como as relações públicas estão ligadas à geração de valor ao ‘’branding’’ de uma ‘’startup’’? Os dados foram coletados entre os meses de janeiro e fevereiro de 2021.

Persona	Cargo	Ramo empresa	Empresa
Sócio Entrevistado 1	Diretor Comercial	Tecnologia em Saúde	X[1]
Sócio Entrevistado 2	Diretora Comercial	Tecnologia em Saúde	X[1]
Sócio Entrevistado 3	Product Manager	Tecnologia em Saúde	X[1]
Cliente Entrevistado 1	Gerente de RH	Farmacêutica	A
Cliente Entrevistado 2	Diretor de Comunicação	Publicidade e Propaganda	B
Cliente Entrevistado 3	Gerente de RH	Atacadista	C

Tabela 1. Perfis de entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Após as entrevistas, no primeiro cenário: entrevista com sócios, gravações em áudio foram transcritas (de acordo com o apêndice 1) e depois, as respostas de cada um dos três sócios foram organizadas abaixo.

Para Urde (1994), o futuro das empresas está nas marcas. O uso de marcas é o ponto de partida para a formulação da estratégia de uma empresa e, por isso, deve então ser praticada por executivos. Nesse caminho, ao indagar os executivos da empresa como associavam marca à empresa X[1], a maioria entende a importância da força da marca e cultura perante mercado e clientes, conforme relatos: "*Guerreiros, temos construído um time com muita garra, temos intensidade demais como companhia e isso é traduzido na ponta para o cliente. Conseguimos tangibilizar o valor de guerreiros, acredito que o detalhe faz a diferença, a pessoa começa a confiar*" (Sócio 1). O outro executivo entrevistado, por sua vez, enfatizou que "[...] *Propósito. Percebo que as pessoas que permaneceram aqui desde então, em sua maioria permaneceram por terem uma conexão muito forte com nosso propósito de mudar o contexto da saúde no Brasil. E essas são as pessoas que mais trabalham e se dedicam para conseguirmos atingir esse objetivo diariamente"* (Sócio 3).

Neste contexto, falar em força de marca implica práticas e estratégias que sejam capazes de melhorar o valor percebido, imagem e, consequentemente, manter um reconhecimento e força satisfatórios. Uma marca forte e com grande valor proporciona diversos benefícios para uma empresa, tal como lealdade, maiores margens e menor vulnerabilidade em relação a concorrência ou crises de mercado, maiores oportunidades e também respostas mais favoráveis em relação à variação de preços, conforme Keller (2001).

No mesmo caminho, quando perguntado sobre como um bom relacionamento com ''stakeholder'' (admiração por marca e conhecimento por produto/ações) pode interferir na escolha de um produto na hora de uma negociação, foram ressaltados alguns pontos interessantes pelos sócios entrevistados: [*...] grandes companhias costumam ir para marcas mais confiáveis. [...] tenho a sensação que o mercado já está começando a conhecer a gente, isso ajuda a vendermos mais valor e tirarmos tanta atenção ao preço"* (Sócio 1). *A visão dos outros sócios segue a mesma linha, uma vez que "a compra se dá no relacionamento e também na confiança". [...] precisamos fazer comunicação para apoiar o negócio e para que ele chegue aonde precisa chegar"* (Sócia 2). [...] *"A compra está intimamente ligada ao relacionamento e também gatilhos de reciprocidade."* (Sócio 3)

Essas compreensões sobre relacionamento e marca vão ao encontro do pensamento de Aaker (1998), que afirma que "o conhecimento de uma marca é a capacidade que um potencial comprador tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos. O posterior reconhecimento da marca é o primeiro passo básico na tarefa de comunicação e todos os modelos que tentam prever o sucesso de novos produtos têm o reconhecimento da marca como a chave do início da construção. Muito raramente, pode uma decisão de compra ocorrer sem que haja um reconhecimento".

Visto que os atrativos oferecidos pela internet expandem horizontes e proporcionam que os pequenos e grandes negócios possam concorrer de igual para igual por conta da democratização oferecida por meio da comunicação (Limeira, 2003) e também seguindo a afirmação de Laudon e Laudon (2000), que, por meio da mídias sociais o consumidor passa a acessar as informações e isso facilita a criação de opinião sobre determinado assunto e marca, os sócios foram questionados a respeito de quais redes e mídias sociais consideram importantes. Observou-se alguns padrões de pensamento e posturas defensivas quanto à presença nessas redes. Todos os executivos citam: e-mail marketing, Linkedin, WhatsApp e assessoria de imprensa como essenciais para gerar *awareness* para a marca e, também, captar o maior nível de leads possível, o que impacta em vendas.

Para Kotler e Armstrong (1998), fatores culturais, sociais, psicológicos e pessoais influenciam o comportamento do consumidor em relação à compra. Estes fatores estabelecem uma relação entre o produto e o consumidor e, por isso, torna-se necessário que as empresas os reconheçam para utilizar as ferramentas de gestão da marca de forma estratégica. Para reconhecê-los a organização deve ouvir e conhecer as necessidades do seu público-alvo. Os executivos, quando questionados sobre a influência entre compra e mundo externo, deram as seguintes visões similares: [...] *"são influenciados pelo valor da empresa o que ela passa para o consumidor ou cliente, em muitas coisas. Apple, por exemplo, as pessoas admiram a história e muitas vezes se vêem apaixonadas por um produto. Também acredito que são muito influenciadas por conta da marca, uma marca forte gera muita relação e faz com que as pessoas ajam mais emocionalmente"* (Sócio 1). Outro entrevistado afirma que [...] *"a influência está no escopo de serviço e relação de confiança"* (Sócia 2).

Por fim, Barbulho (2001) afirma que existe uma grande batalha pela conquista e manutenção da fidelidade, confiança e parceria da clientela, visto que hoje ela está mais exigente e também a concorrência cresce. Por isso, a grande importância de trabalhar com o branding, que, para Keller (2006) uma marca de sucesso mantém-se coerente com sua produção, fazendo com que cada aspecto apresentado ao consumidor tenha o reforço de toda a organização. Para todos os sócios foi realizado o questionamento sobre a importância das ações de relações públicas, marketing e comunicação.

Obtivemos os seguintes aspectos: *"Com certeza é muito importante, porque ainda temos uma companhia crescendo e essas ações nos fazem presentes, não temos nome conhecido." [...]Como lançamos um conceito inovador e transformador no ponto de vista de serviço, precisamos de muita comunicação para nos tornar conhecidos"* (Sócia 2). "*Enxergo que, na maioria dos assuntos, o impacto do que é 'feito' tende a zero se não for, então, comunicado". [...] "Então, sem qualquer um destes pilares de comunicação não é possível ofertar sua geração de valor, seja ela qual for (de produtos a serviços), nem coletar feedbacks para compreender se está no caminho certo, e, indo até mais longe, nem se consegue construir o valor que, na maioria dos casos, dependerá de extrema comunicação*

entre os diferentes agentes que participam desta construção dentro das organizações." (Sócio 3)

No contexto mercadológico, onde cada vez mais consumidores e clientes fazem parte da construção ou destruição de uma marca, a imagem corporativa deve ser percebida de forma positiva e responsável. No segundo cenário de entrevista com cliente, após a análise das gravações e transcrições de áudio, foram levantados alguns pontos em comum. Para Kotler (2003), as pessoas criam vínculos com as marcas, relacionam-se com elas como se fossem pessoas e, por sua vez, as marcas devem transmitir valores e entregar satisfação às necessidades. Além disso, sugere-se que o "branding" como responsável por criar estruturas mentais na cabeça do usuário, precisa, portanto, influenciar positivamente de forma que a tomada de decisão por parte do cliente seja mais rápida. Para Barreto (2009), o branding deve agir com o papel conquistador e fidelizando clientes à marca "para fixar a imagem de uma marca em um serviço, é preciso doutrinar os consumidores sobre quem é o serviço, utilizando outros elementos de marca ou estratégias que ajudem a identificá-lo fazendo com que se interesse por ele. O papel principal do "branding" é criar modelos e estruturas mentais que ajudem o consumidor a identificar e organizar seu conhecimento sobre o serviço para que ele possa tornar sua tomada de decisão mais esclarecida, por consequência agregando mais valor à marca e à empresa. O sucesso das estratégias de branding gira em torno da convicção que o cliente tem com relação à diferença entre um serviço e outro.".

Nessa linha, ao questionar alguns clientes da X¹, foi possível levantar alguns apontamentos negativos e positivos em relação à associação, ou seja: ao pensar em X¹, qual palavra vem à cabeça. A primeira cliente entrevistada sugeriu a palavra imposição, *[...] a transição com a empresa X¹ foi muito top down, estamos construindo um bom relacionamento mas neste momento, ainda não temos um bom relacionamento" [...] "Eu sinto muita falta de proatividade por parte da empresa. Hoje eu tenho dificuldade porque como minha analista conhece o processo, ela sente falta de um problema e solução, isso impacta diretamente em como olhamos a empresa e também no nosso relacionamento."*

Ainda apareceram trechos na transcrição sobre a falta de confiança na entrega da marca, *[...] "Como não confiamos ainda, precisamos refazer isso, ficamos em um double check pesado e aumenta nosso trabalho."* Na paralela, ao questionar o cliente entrevistado Nº 2, ele levantou o fato de que *[...] "Eu por exemplo não sei que a X¹ é uma startup, a empresa nunca se apresentou assim. Tive pouco contato com a equipe de saúde da X¹, porque no início achei o processo de implantação burocrático e lento, eu achei que estava tudo certo e lá na frente tentei usar e voltei o processo todo."* E por fim, o terceiro cliente entrevistado associa a X¹ com tecnologia em saúde, visto o trecho mencionado *"tecnologia em saúde, direto. Porque eu falo isso, porque no primeiro momento veio inovação. Quando a X¹ chegou aqui na empresa, eu pensei "olha que legal, moçada nova que vai trazer inovação"."*

Oliari (2010, p.12) reforça o branding como uma tendência estratégica que precisa fazer com que empresas trabalhem cada vez mais com ferramentas diferentes para a gestão da marca, fazendo com que o valor seja percebido pelo seu público, como consequência, gerando venda e lucratividade. Dessa forma, ao questionar os clientes sobre as notas que dariam às comunicações enviadas pela X¹ e se acompanhavam a empresa em redes sociais, obtivemos os seguintes apontamentos, *"Olha, eu vou ser bem sincera, mas como cadastrei um e-mail do DP para todos receberem, eu não lembro de nenhuma comunicação. Você me perguntou da plataforma de treinamento, eu nem lembro de ter recebido. E se recebi, não me chamou atenção, não lembro de nada.", (Cliente 1) [...]Talvez se eu soubesse mais das redes sociais de vocês, tipo assim, se seu time mandasse de forma direta onde vocês estão presentes, talvez eu me interessaria mais e entrasse"(Cliente 2).* E por fim, *"Eu recebia isso no ano passado, parece clichê mas as empresas gostam e o beneficiário também." [...] No ano passado e no primeiro ano recebi coisas legais sobre história, por exemplo, no mês passado recebi um artigo de inteligência artificial e tal. Eu gostaria de receber mais whatsapp, porque por e-mail eu nem vejo as coisas. WhatsApp chego em casa, olho e depois respondo, sabe?" (Cliente 3).*

Quando entra-se no conceito de informação provida por parte da marca, Kotler e Keller (2006) afirmam que "brand equity" é o valor agregado de marca que é atribuído por produto ou serviço. O valor reflete diretamente na maneira em que o consumidor pensa na marca. Ao iniciar os questionamentos sobre o quanto o cliente estava satisfeito com a quantidade e/ou qualidade de comunicação sobre os produtos e também sobre empresa X¹, foram levantados os seguintes pontos: *"Para mim teria que ser mais convincente para me chamar atenção. Existem algumas pessoas muito ligadas à internet e que adoram, mas outras são diferentes. Eu por exemplo sou mais velha, sou de números, não olho internet, cuido de folha de pagamento há 20 anos."* (Cliente 1). Além do mais, o mesmo cliente ainda ressaltou que [...] *"A empresa fala pouco sobre os produtos e não consigo saber em como utilizar tudo em sua plenitude, nunca recebo nada sobre diferenciais e como utilizar, por exemplo. O que eu recebo é por meio de reunião, mas isso ainda falta para o meu time, eles poderiam usar mais coisas." [...] "Eu gostaria de receber coisas que fazem parte do meu trabalho, me chamaria mais atenção, mas hoje não recebo nada.".*

Ao indagar o segundo cliente sobre a mesma questão citada acima, foram observados os posicionamentos *"Há muito tempo não escuto a X¹ conversar comigo, eu colocaria um insatisfeito, não existe comunicação". [...] Gostaria de entender o que a X¹ pode fazer por mim enquanto cliente. Gostaria de ver o que poderia ser útil para mim, para o meu time e minha família".* E, por fim, o último e terceiro cliente entrevistado afirmou que *"Eu não conheço os diferenciais! Vocês precisam disponibilizar para nós e reforçar todos os produtos, por exemplo. Eu com certeza não uso na totalidade e meu colaborador também não, com certeza. Às vezes por falta de comunicação".* Além do mais, ainda reforçou que *"Eu adoraria receber o que o mercado está praticando, o que poderíamos implementar, o*

que a X¹ poderia dar de inovação? Eu adoro vídeo e redes sociais."

Dados coletados	Sugestões
Clientes não conhecem na totalidade todos os produtos contratados	Diversificar modelos de comunicação direta e reuniões para atingir seus públicos
Falta de ‘’awareness’’ para marca	Investir em assessoria de imprensa e geração de conteúdos para fortalecer a marca
Clientes não conhecem a história da companhia, seus valores e sua missão	Investir em uma comunicação mais ‘’agressiva’’ para mostrar a variedade e diferenciais da empresa junto com interações mais atrativas. Assim os clientes criam um relacionamento mais forte e de confiança
Por conta da variedade nos produtos, clientes têm dificuldade de entender o negócio da X¹	Dar mais ênfase ao conceito da empresa e proposta, ou seja, explicar para o público o significado de tecnologia em saúde, evolução de corretoras e modelos de cuidado, assim como o que existe por trás desse propósito
Clientes sentem falta de proatividade de contato personalizado	Priorizar reuniões e geração de conteúdos e contatos personalizados / exclusivos com clientes
X¹ precisa trabalhar fortemente o relacionamento com seus clientes para gerar confiança e fidelização	Melhorar frente de relacionamento com contato frequente, benefícios exclusivos, detalhes sobre produtos e também atrativos para fidelização
X¹ precisa trabalhar melhor a cultura, missão, produtos, conteúdos de mercado em suas redes sociais e divulgá-las para clientes que sentem falta de conteúdos interessantes que possam apoiá-los no dia a dia	Trabalhar fortemente em redes sociais com um plano editorial que pegue não apenas feed, mas também reels, story e IGTV. Antes de entender as redes, realizar uma pesquisa qualitativa ou quantitativa para entender onde o público-alvo está.

Tabela 2. Quadro resumo

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

CONCLUSÃO

De acordo com a necessidade de aprofundar as informações e conhecimentos sobre o impacto das Relações Públicas no branding de uma empresa, voltada para o segmento de ‘’Startups’’, entende-se o verdadeiro significado e propósito da profissão, assim como as empresas e clientes têm reagido ao conceito de marca, exigências, relacionamento e entrega de valor percebida.

Após o levantamento bibliográfico, informações e tendências do consumidor e com a coleta de dados que realizou-se para o desenvolvimento do estudo, aplicou-se um roteiro de pesquisa qualitativa com clientes de diferentes ramos da empresa X¹. Ao analisar o cenário, conclui-se que, ao longo dos anos têm-se discutido o valor das marcas e como elas impactam na escolha e fidelização de um consumidor e, por fim, como os clientes têm percebido o investimento por parte das empresas contratadas em posicionamento de marca. Por mais que a profissão de Relações Públicas ainda seja jovem no Brasil, os

clientes percebem a entrega de valor por uma marca e tendem a criar um relacionamento mais forte de fidelização com marcas que agreguem algum tipo de valor percebido a eles, sendo o valor tangível ou intangível.

Ademais, de acordo com a justificativa da pesquisa, “falar de força de marca é falar de grandes empresas, da criação de necessidades, da qualidade entregue e de vantagem competitiva. Falar de marca não é apenas falar sobre o impacto numa sociedade ou cultura, mas também o que isso gera na economia, como abertura de fronteiras e impacto no negócio”, entende-se que, de fato, os decisores trazem novas exigências e o comportamento de compra mudou. Por mais que o preço ainda seja um atrativo na hora de uma escolha, quando se trata de saúde, o relacionamento, admiração e entrega de valores pela empresa é um grande diferencial.

Sugere-se a estudos futuros uma investigação profunda sobre como clientes se comportam perante entregas híbridas de comunicação e também a realização de uma análise sobre a fidelização em aquisição de planos de saúde, visto que este é um dos maiores atrativos oferecidos por uma empresa para um funcionário nos dias de hoje e como essa escolha se dará, após o momento de pandemia no país.

AGRADECIMENTOS

Deixo um agradecimento especial à empresa na qual trabalho e seus sócios, principalmente pela confiança depositada na minha proposta de estudo de caso e também à minha orientadora, pelo incentivo e dedicação do seu tempo em todo o período de projeto.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca. 3ª ed., São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Para entender Relações Públicas. São Paulo: Loyola, 1993.

COSTA, Melina; BESSEL, Lucas. É difícil agradar a todos. 23.08.2007. Disponível em http://portalexame.abril.uol.com.br/revista/exame/edicoes/0900/marketing/m0136469.html. Acesso em: 05 out. 2020.

CUSTODIO. Estevão Soares. O que é CGM – Consumer Generated Media? 2009. Disponível em: http://www.admit.com.br/marketing/o-que-e-cgm-consumer-generated-media. Acesso em: 07. dez. 2020.

DREYER, Bianca Marder. Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias. São Paulo: SUMMUS, 2017. 160 p.

FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). Relações Públicas Estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo. Summus, 2011.

FERNANDA HOEFEL (Brasil). McKinsey (org.). Winning the Recovery: o novo consumidor pós covid. [S.l.]: [S.l.], 2020.

GOMES, Juliana Santos. A História das Relações Públicas e sua Importância Hoje. 2000. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Historia_das_relacoes_Publicas_e_sua_importancia_hoje.htm. Acesso em: 05 out. 2020.

GRUNING, James E. Ferrari, Maria Aparecida. França, Fábio. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. 1. Ed – São Caetano do Sul, São Paulo. Difusão Editora, 2009.

Idem, ibid., p.13 6 AMARAL, Caio Augusto do, Filosofia de vida ou ciência do equilíbrio social. Rio de Janeiro: [1985], p.67 7 https://veja.abril.com.br/economia/tragedia-em-unidade-do-carrefour-e-retrato-da-falta-de-gestao-de-riscos/ Acesso em: 07. dez. 2020.

[S.l] ([S.S]). Interbrand. 2019 Rankings: coca-cola. Coca-Cola. 2019. Disponível em: https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/cocacola/. Acesso em: 05 out. 2020.

KHERMOUCH, Gerry, HOLMES, Stanley e IHLWAN, Moon. As Marcas globais mais valiosas. Valor Econômico. São Paulo.

KOTLER, Philip. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KUNSCH, Margarida. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação integrada. São Paulo: SUMMUS, 2003. 315-317 p.

LISBÔA, Eliza de Mesquita. O relacionamento como fator de sucesso para o branding. Monografia de conclusão de curso (Bacharelado em Comunicação Social/Habilitação em Relações Públicas) apresentada na Universidade Federal do Maranhão, 2004.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas. Editora Pedagógica e Universitária LTDA.

MARTINS, José Roberto. Grandes marcas, grandes negócios. 2 ed. Copyright 2005.

PIERCE, Jon L. (Jon Lepley); NEWSTROM, John W. A Estante do Administrador: uma coletânea de leituras obrigatórias. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROCHA, Hugo. O que é Pesquisa Qualitativa, tipos, vantagens, como fazer e exemplos: como que faz?. Como que faz? Disponível em: https://klickpages.com.br/blog/o-que-e-pesquisa-qualitativa/. Acesso em: 05 out. 2020.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; SIMÕES, Cláudia; PERIN, Marcelo Gattermann. Marketing metrics: insights from brazilian managers. Industrial Marketing Management, v.40, p.8-16.

SILVA, Claudia Palma da. 'As práticas de relações públicas na cultura digital: uma análise da narrativa transmídia da Magazine Luiza através da personagem Magalu",. 2015. 140 f. Tese (Doutorado) - Curso de Mestrado em Comunicação Social, Puc, Porto Alegre, 2015.

URDE, M. Brand orientation - a strategy for survival. Journal of Consumer Research. Vol.11, n.3, p.18-32, 1994

YANAZE, Mitsuru Higuchi; CREPALDI, Ubaldo. A comunicação e a tangibilidade de sua avaliação. In: Organicom. Ano 2, n.2 , 2005. p. 137-145.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002.

YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

APÊNDICE

Esta pesquisa tem por objetivo compreender o cenário das novas exigências de stakeholders e como o branding da empresa pode agregar valor à marca e ao negócio, bem como compreender o grau presente nas relações entre empresas e consumidor, sob o título: Estudo de caso: Relações Públicas e a geração de valor para o branding de uma startup

As entrevistas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, como instrumento de pesquisa para a realização da Dissertação de MBA da Docente Gabriela Jubram Doná sob a orientação da Profª Mariana Munis de Farias, pertencentes ao Programa de MBA em Marketing da Universidade de São Paulo (USP)

Vale ressaltar que sua identidade será preservada na pesquisa, bem como em possíveis publicações acadêmicas advindas deste estudo. Informamos ainda que a organização não terá acesso aos nomes dos respondentes, apenas aos resultados de forma geral.

A desistência da participação está livre de qualquer ônus, podendo ser feita a qualquer momento. não haverá troca financeira para a realização da pesquisa, que deverá ser realizada de forma voluntária.

Agradeço a todos que auxiliaram com as respostas deste questionário.

Stakeholders: RH cliente da empresa X[1]

Stakeholders: Fundadores e sócios da X[1]

Sócio entrevistado 1

Idade: 18 a 29

Gênero: Masculino

Localidade: São Paulo

Quando você pensa em X¹, qual a primeira palavra que vem na sua cabeça? Guerreiros, temos construído um time com muita garra, temos intensidade demais como companhia e isso é traduzido na ponta para o cliente. Acho que a entrega do dia a dia impacta o cliente, mas principalmente as coisas diferentes que fazemos. Fazemos algo específico, um book com o logo da empresa, uma frase, algo que o RH nunca recebeu de outra empresa. O cliente vê a dedicação na ponta, esse carinho e entende que vamos além.

Temos também muita disponibilidade de tempo, o que não é comum no mercado. Os clientes sentem confiança, sabem que nosso processo não é perfeito, mas que eles terão com quem contar quando der problema. Dessas duas maneiras conseguimos tangibilizar o valor de guerreiros. Acredito que o detalhe faz a diferença, a pessoa começa a confiar: ‘’quando der um problema muito grande, eu estarei mais tranquilo, vou me ferrar menos porque eu sei que posso contar com a X¹’’. É uma relação de confiança que criamos, temos um time inteligente, guerreiro e que mostra o carinho especial com o RH. Esse intangível vira tangível quando viramos a ‘’chave’’ no cliente.

Você acha que quando temos relacionamento com um stakeholder (admiração por marca, conhecimento de produtos e/ações) ele pode escolher nosso produto mesmo sendo mais caro do que outro na hora de um bid? Acho que existe uma sensibilidade maior ou menor ao preço de acordo com o tamanho do cliente, segmento, margem, entre outros. Às vezes o tradeoff é enorme, mas dependendo do perfil o cliente é extremamente sensível. Para grandes companhias isso faz menos diferença, elas costumam ir para marcas mais confiáveis. Inclusive, fomos procurados recentemente por uma empresa e nem entramos ativamente no bid, isso é um sinal de que estamos conseguindo construir no mercado uma cabeça diferente. Tenho a sensação que o mercado já está começando a conhecer a gente, isso ajuda a vendermos mais valor e tirar tanto a atenção do preço.

Quão satisfeito você está com a comunicação externa hoje da X¹? Dou uma nota 07, porque no ano passado fizemos barulho. Foi desafiador, fizemos muito barulho com o primeiro plano de saúde para startups, saímos em diversos veículos na mídia e não é qualquer um que consegue fazer isso. É difícil alguém do mercado de saúde não conhecer a **X¹**. Agora, a gente movimentou de uma forma não tão estruturada, poderíamos ter feito de uma forma melhor. Tínhamos uma estratégia e não conseguimos traduzir nossa essência na ponta, traduzimos apenas a essência do produto. Era conveniente, achamos um ângulo do primeiro plano de saúde para startup, foi inteligente mas isso tomou tanto barulho que foi maior do que nossa estratégia. Nunca pensamos em ser uma empresa que só vendia para startups, mas nos posicionamos dessa maneira na cabeça do RH e até no concorrente, que pegou esse ângulo para gerar medo no cliente. Foi uma bola fora, mas na época fez total sentido, fizemos isso muito bem, mas não conseguimos traduzir nossa estratégia no médio, longo prazo. Então hoje eu diria 7 por conta disso. Mas estou insatisfeito com essa nota,

pelo menos 9 é o que eu esperava.

Nos últimos seis meses, o que aconteceu com o seu nível de satisfação?

Quais redes sociais você considera importantes como empreendedor da X[1], ou seja, onde acredita a X[1] deve estar presente? E-mail marketing (resultado baixo, mas o custo é baixo), Linkedin, WhatsApp, Telegram (tem muita caraterística de indicações de confiança), Assessoria de Imprensa (faz barulho para o mercado) e Tiktok, tenho visto muitos estudos e muitas empresas têm conseguido gerar leads, com volume grande e custo baixo.

Aonde você gostaria de obter a maior parte de informações da X[1]? Se eu fosse procurar como cliente, gostaria que o site da companhia estivesse melhor. Acho que nosso site está nota 6, ele não é claro e reflete nossa confusão de nomenclaturas. O RH que entra lá ainda acha que é uma empresa apenas para startups.

De que forma você enxerga a importância de ações de relações públicas, marketing e/ou comunicação?

Ao receber um pedido de comunicação do público externo, dentro do seu âmbito de trabalho, você sabe responder? Algumas sim, mas eu não sei onde poderia indicar história, missão, visão e valores, ainda está confuso.

Na escala de 1 a 5, sendo 1 menos e 5 mais, o quanto você acredita que a força da marca impacta no faturamento do negócio e por quê? Acredito que 04, mas essa pergunta é complicada. Acho que não é 05 porque fazemos parte de um grupo com marca mais forte que a nossa e vamos surfar a onda dela, mas por outro lado temos pilares muito relevantes e que vão precisar da força da marca para poder crescer.

Quais fatores você acha que influenciam a escolha de um consumidor na hora da compra? Amigos e família, não acredito que as questões morais de uma empresa influenciam 100% na escolha, porque às vezes se a coisa está mais barata, optamos por ela, é o famoso tradeoff. Sou influenciado também por custo-benefício, principalmente para compras de maior valor, acredito que a marca também pesa. Acho que também são influenciados pelo valor da empresa, o que ela passa para o consumidor ou cliente, em muitas coisas. Apple, por exemplo, as pessoas admiram a história e muitas vezes se vêem apaixonadas por um produto. Também acredito que são muito influenciadas por conta da marca, uma marca forte gera muita relação e faz com que as pessoas ajam mais emocionalmente.

Quando você pensa em uma grande marca, qual vem na sua cabeça? Tem um exemplo diferente, a Caoa, um carro e eles fizeram um reposicionamento de marca enorme. Quando eles começaram achei que era 0 luxuoso e agora eles estão se posicionando de tal forma que gera desejo no cliente, e tudo com base em comunicação. Eles estão fazendo um trabalho de reposicionamento muito interessante.

Existe alguma marca que você nunca fecharia uma parceria por conta de repercussões negativas sobre ações e marcas? Se sim, qual e por quê? Não tenho bate pronto.

Você acredita que falta investimento por parte da X[1] em comunicação e marca hoje? Levando em consideração que nossos recursos são finitos, acredito que estamos fazendo boa alocação de capital com nosso orçamento. Inclusive investimos mais em 2021 do que em 2020. Mas para nossa estratégia acredito que precisamos nos posicionar na cabeça do RH como uma empresa que está inovando e entende do tema que vendemos e também em posicionar na cabeça dos prestadores - como melhores parceiros possíveis para médicos, laboratórios e hospitais.

Sócio entrevistado 2

Idade: 30 a 59

Gênero: Feminino

Localidade: São Paulo

Quando você pensa em X[1], qual a primeira palavra que vem na sua cabeça?

Você acha que quando temos relacionamento com um stakeholder (admiração por marca, conhecimento de produtos e/ações) ele pode escolher nosso produto mesmo sendo mais caro do que outro na hora de um bid? A compra se dá no relacionamento e também na confiança, é diferente de vender um produto. Nosso serviço é de extrema importância e longo prazo e confiança adquirimos com o tempo. Nós não temos tempo necessário para chegar ao tamanho que precisamos sem usar a comunicação, então temos uma meta muito alta, precisamos fazer comunicação para apoiar que o negócio chegue aonde precisa chegar.

Quão satisfeito você está com a comunicação externa hoje da X[1]? Acho que estamos no ponto de vista de mensagem 100% assertivos, conseguimos colocar de

forma clara nosso propósito, onde desejamos apoiar o RH. Em volume e o processo da comunicação ainda é algo que estamos em desenvolvimento, então numa escala de 0 a 10, eu diria que o modelo da comunicação está 10, mas o formato, abrangência, ainda estamos caminhando então talvez 6 ou 7 no muito.

Nos últimos seis meses, o que aconteceu com o seu nível de satisfação? Aumentou, estamos em processo de desenvolvimento contínuo enquanto companhia. Se você me fizesse essa pergunta há 6 meses atrás, as notas da outra pergunta seriam muito menos.

Quais redes sociais você considera importantes como empreendedor da X¹, onde você acredita que a X¹ deve estar presente? Acho que hoje em dia devemos estar presentes em todas. Mas em qual constância? Precisamos na minha visão está muito no Linkedin, é a rede em que falamos com Rhs. Nas demais, como muitas vezes é um público mais b2c, é uma força muito mais institucional. Se o b2c começa a confiar na **X¹**, ele consegue influenciar o RH, mas são mídias mais institucionais. Para o negócio eu aposto no Linkedin. No WhatsApp precisa ter muita presença, eu passo 70% do meu tempo trabalhando por ele e 30% no e-mail. Precisamos nos fazer presentes e também acho que temos que ter assessoria de imprensa, em 2020 fizemos um grande trabalho e hoje me preocupa estarmos sem.

Aonde você gostaria de obter a maior parte de informações da X¹? Acho que o site é o veículo mais importante, deveríamos abordar todos os nossos serviços, histórico da empresa, produtos. Acho que daria uma nota 3 para o site, de 0 a 5. Ainda não pegamos a mão de ter uma bela comunicação dentro do site para os Rhs tradicionais, que são consumidores de site muitas vezes para poder tomar decisão para ver se faz sentido ou não nos considerar como parceiros. Ainda escuto muitas pessoas que apenas acham que fazemos plano para startup, precisamos acertar a mão na comunicação com Rhs.

De que forma você enxerga a importância de ações de relações públicas, marketing e/ou comunicação? Com certeza é muito importante, porque ainda temos uma companhia crescendo e essas ações nos fazem presentes, não temos nome conhecido. Eu vim de uma multinacional que é uma das maiores do mundo, todo mundo já ouviu falar. Como lançamos um conceito inovador e transformador no ponto de vista de serviço, precisamos de muita comunicação para nos tornar conhecidos.

Ao receber um pedido de comunicação do público externo, dentro do seu âmbito de trabalho, você sabe responder?

Na escala de 1 a 5, sendo 1 menos e 5 mais, o quanto você acredita que a força da marca impacta no faturamento do negócio e por quê? Acredito que impacta com certeza em 5, porque o nosso mercado é um mercado que vende serviço, ele está relacionado a confiança. Como posso confiar em uma marca que nunca ouvi falar, ou que acabou de acontecer?

Quais fatores você acha que influenciam a escolha de um consumidor na hora da compra? Confiança indiscutivelmente na prestação do serviço e acredito que estamos muito à frente da concorrência. O preço no nosso mercado é quase que tabelado, é padrão. Então o preço parece muito, a influência está no escopo de serviços e relação de confiança mesmo e não no preço final, muito padronizado.

Quando você pensa em uma grande marca, qual vem na sua cabeça? Com certeza Amazon. Te dou um exemplo real, eu assinei o Amazon Prime Vídeo e recebi um email falando ‘’Oi, vi que você como cliente Prime não está usando totalmente nossa prestação de serviços, você sabia que tem acesso a XYZ serviços?‘’ E achei isso incrível, precisamos criar comunicações para continuar a gerar esse awareness, esse relacionamento. É uma marca que fez muito o dever de casa, ela faz com que o cliente use todos os recursos possíveis que eles oferecem como fornecedor.

Existe alguma marca que você nunca fecharia uma parceria por conta de repercussões negativas sobre ações e marcas? Se sim, qual e por quê? A Odebrecht, todas as marcas que de alguma forma tem repercussão negativa nesse momento, até político gerou muita rejeição. Eu por exemplo não gostaria de ser consumidora ou cliente de uma empresa que tem correlação com valores que não acredito.

Você acredita que falta investimento por parte da X¹ em comunicação e marca hoje? Estamos dispostos a investir mais nesse ano do que no ano passado.

Sócio entrevistado 3
Idade: 18 a 29

Gênero: Masculino

Localidade: São Paulo

Quando você pensa em X¹, qual a primeira palavra que vem na sua cabeça? Propósito. Desde que entrei na companhia, percebo que as pessoas que permaneceram aqui desde então (e olha que o turnover foi altíssimo), em sua maioria permaneceram

por terem uma conexão muito forte com nosso propósito de mudar o contexto da saúde no Brasil. E essas são as pessoas que mais trabalham e se dedicam para conseguirmos atingir esse objetivo diariamente. Quando penso em "**X¹**", me vêm à mente tanto a palavra "Propósito" quanto o rosto dessas pessoas que a representam.

Você acha que quando temos relacionamento com um stakeholder (admiração por marca, conhecimento de produtos e/ações) ele pode escolher nosso produto mesmo sendo mais caro do que outro na hora de um bid? Minha percepção é que isso está intimamente ligado àqueles gatilhos que estruturei nos motivos de uma decisão de compra. Somado a isso, a depender do relacionamento, ainda entra um gatilho de "reciprocidade". Ex.: Eu lavo a louça com prazer quando sei que a Laís acabou de, por exemplo, lavar a roupa. Mesmo que eu esteja cansado.

Quão satisfeito você está com a comunicação externa hoje da X¹? Daria um 5, pensando de 0 a 10, porque representa uma nota de quem não está "negativada" (temos muito capricho nas nossas comunicações - e excelência de execução), mas ainda está muito confusa, e precisa de uns ajustes para virar uma nota positiva. Exemplo claro da nossa dificuldade em trabalhar com as marcas da companhia; o que vem melhorando muito, mas ainda não foi suficiente para termos um storytelling claro e recebermos uma resposta similar de cada candidato em entrevista sobre a pergunta "o que você entendeu sobre a **X¹** e o que fazemos?". Ainda varia muito a resposta. Então, neste sentido, precisamos finalizar o ajuste estrutural das marcas (algo mais macro), e conseguir deixar mais clara a nossa atuação (e como as nomenclaturas se relacionam com ela) nas nossas comunicações (site, redes sociais, etc).

Nos últimos seis meses, o que aconteceu com o seu nível de satisfação? Se manteve bem.

Quais redes sociais você considera importantes como empreendedor da X¹, onde você acredita que a X¹ deve estar presente? Com certeza grupos de e-mail, Linkedin, WhatsApp, Blog, Instagram e Assessoria de Imprensa.

- Grupos de e-mail por ser o meio de comunicação padrão dentro das empresas (ex.: inserirmos todas as pessoas de um grupo de e-mail utilizado por RHs);
- Linkedin em função da presença de profissionais de RH, e também dos membros de dentro das companhias em que já estamos presentes;
- Whatsapp principalmente em função da presença dos nossos membros e de suas famílias;
- Blog pois conteúdo de qualidade gera credibilidade e autoridade, e pode ser

compartilhado com acesso aberto dentro de qualquer rede social mencionada aqui;

- Instagram pelo mesmo motivo do Whatsapp;
- Assessoria de imprensa pelo impacto da marca em grande escala (e aqui vai variar muito do momento, de lançamentos, e da necessidade).

Aonde você gostaria de obter a maior parte de informações da X[1]?

- YouTube: Gosto de consumir conteúdo mais audiovisual e selecionado por mim;
- E-mail: Gosto da facilidade de receber *pill contents* pré formatados e resumidos de grupos de e-mail nos quais me inscrevi, por razões 100% minhas, pessoais e profissionais;
- Fontes distintas de conteúdo escrito (ex.: Medium, HBR...): Gosto de buscar conteúdos mais densos de determinados assuntos, explicados por especialistas das áreas.

De que forma você enxerga a importância de ações de relações públicas, marketing e/ou comunicação? Enxergo que, na maioria dos assuntos, o impacto do que é "feito" tende a zero se não for, então, "comunicado". Isso é importante desde as relações familiares às de trabalho e de mercado. Tudo que fazemos é para resultar em algum valor, por alguém, e quase sempre numa relação de troca (ex.: valor por dinheiro). Então, sem qualquer um destes pilares de comunicação não é possível ofertar sua geração de valor, seja ela qual for (de produtos a serviços), nem coletar feedbacks para compreender se está no caminho certo, e, indo até mais longe, nem se consegue construir o valor que, na maioria dos casos, dependerá de extrema comunicação entre os diferentes agentes que participam desta construção dentro das organizações.

Ao receber um pedido de comunicação do público externo, dentro do seu âmbito de trabalho, você sabe responder? Diria que "minha companhia sabe responder", pois temos pessoas para nos ajudar a modelar o discurso de maneira que seu impacto seja direcionado aos nossos objetivos, ou à minimização dos danos, em casos de comunicações negativas. Individualmente, diria que sei responder a depender da escala e do público que irá "consumir" essa resposta.

Na escala de 1 a 5, sendo 1 menos e 5 mais, o quanto você acredita que a força da marca impacta no faturamento do negócio e por quê? Tendo a dizer que é 5, mas penso da seguinte maneira: O que realmente importa é o quanto de valor se entrega (isso tem impacto 5). Esse valor intrinsecamente será associado à marca, que passará a remeter às pessoas a entrega de valor desta organização. Ou seja, o impacto tende a ser 5, mas

em função da vinculação a algo que vem necessariamente antes, que é a entrega de valor que dá solidez ao impacto da marca, diria que 4.

Quais fatores você acha que influenciam a escolha de um consumidor na hora da compra?

- Necessidade: "O quanto mais abaixo está essa aquisição na sua pirâmide de maslow" (aqui vale o reforço de que prova social também é uma necessidade, em alguma escala);
- Validação da qualidade: Isso pode vir tanto do consumo prévio quanto pela indicação de alguém, ou de uma via de comunicação, em que se confia;
- Capacidade da aquisição: Realmente acesso a dinheiro ou crédito que dê à pessoa o poder aquisitivo para essa compra;
- Identificação e/ou tendência: Uma vez que se tem opções de compra que são 1) Necessárias, 2) De qualidade validada e 3) Possíveis de se bancar, a pessoa escolhe a que possuir maior identificação (cores, modelos, perfumes, etc) ou a que estiver em maior tendência (itens da moda).

Quando você pensa em uma grande marca, qual vem na sua cabeça? Um grande impacto. E, quando digo impacto, não quero dizer nada relacionado a "impacto social", nem algo no sentido mais propositivo. Mas quando uma marca torna-se uma grande marca, ela passa a ser vista por muitas pessoas, em escala nacional ou internacional (ou seja, de dezenas/centenas de milhões a bilhões de pessoas), e isso torna cada ação, cada aparição, etc, impactante em escala. Sendo assim, toda cautela e planejamento são necessários visto o grande impacto que pode acontecer diretamente no público, ou mesmo reverter à marca, à companhia, positiva ou negativamente.

Existe alguma marca que você nunca fecharia uma parceria por conta de repercussões negativas sobre ações e marcas? Se sim, qual e por quê? Honestamente, não me vem logo de cara uma marca de uma corporação com fins lucrativos, mas provavelmente eu responderia esta pergunta, de uma forma mais aberta, falando de "marcas atreladas a instituições governamentais do Brasil". Essa resposta não se dá em função de repercussões negativas das marcas, propriamente, mas em função de repercussão negativa da maneira que essas instituições são geridas. Fator intrinsecamente relacionado às pessoas que estão nas posições de gestão. Assim, é natural para mim, pensar que uma relação com alguma dessas instituições vincularia minha marca e/ou meu nome a instituições e/ou pessoas de má índole, de desconfiança...

Você acredita que falta investimento por parte da X[1] em comunicação e marca

hoje?

Cliente entrevistado 1

Idade: 30 a 59 anos

Gênero: Feminino

Localidade: Valinhos, São Paulo

Você se vê como um cliente: X¹ em geral, não faço distinção

Quando você pensa em X¹, qual a primeira palavra que vem à cabeça? A palavra seria imposição, tínhamos uma corretora que gostávamos muito, o atendimento assistencial dela era incrível, nossa executiva é uma pessoa mais velha e tinha um carinho pelo nosso time enorme. Era muito rápida e a transição com a empresa **X¹** foi muito top down, estamos construindo um bom relacionamento mas neste momento, ainda não temos um bom relacionamento e veio uma decisão dos donos da empresa. Tanto que a corretora antiga saiu chorando, ela conhecia o nome de pessoas do nosso comercial que eu nem sabia. Mas tudo na vida passa e essa é uma transição. Eu sinto muita falta de proatividade por parte da empresa. Hoje eu tenho dificuldade porque como minha analista conhece o processo, ela sente falta de um problema e solução, isso impacta diretamente em como olhamos vocês e também no nosso relacionamento. Essa expertise de ser mais incisivo, é necessária. A gente teve um problema no plano de saúde e minha analista que precisava fazer por vocês, mas vocês deveriam entregar a solução. Como não confiamos ainda, precisamos refazer isso, ficamos em um double check pesado e aumenta nosso trabalho.

De 0 a 10, quanto você atribui as comunicações da X¹ e por quê sua nota? Olha, eu vou ser bem sincera, mas como cadastrei um e-mail do DP para todos receberem, eu não lembro de nenhuma comunicação. Você me perguntou da plataforma de treinamento, eu nem lembro de ter recebido. E se recebi, não me chamou atenção, não lembro de nada. Algumas lembro da Equipe de Saúde, mas X¹ não. Portanto atribuo 0.

Você costuma acompanhar as redes sociais da X¹? Eu não acompanho nenhuma rede social. Linkedin, Instagram, nada! Não é da minha pessoa mexer nessas redes, por mais que eu tenha elas. Talvez se eu soubesse mais das redes sociais de vocês, tipo assim, se seu time mandasse de forma direta onde vocês estão presentes, talvez eu me interessaria mais e entrasse. Quando é assunto de trabalho eu entro mais do que fofoca. No instagram sigo muita gente relacionada a departamento pessoal, eu adoraria seguir

outras, sabe? Sou responsável por benefícios a pouco tempo, então sabendo o que vocês têm de redes e publicações, talvez eu seguiria e me ajudaria a aprender.

De forma geral, o quanto você está satisfeito com a entrega da X¹ para sua empresa? Devido ao excesso de retrabalho e relacionamento, um satisfeito, mas a X¹ não entrega como eu gostaria que entregasse.

O quanto você está satisfeito com a quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação e ação realizada pela X¹? Para mim teria que ser mais convincente para me chamar atenção. Existem algumas pessoas muito ligadas à internet e que adoram, mas outras são diferentes. Eu por exemplo sou mais velha, sou de números, cuido de folha de pagamento há 20 anos.Como você atrai o meu público, minha atenção para conhecer mais sobre o trabalho da empresa? A forma é inovadora, mas como vocês chamam atenção de alguém mais sênior como eu que passei por diversas áreas e etapas da vida? Acho que vocês podem contribuir com isso.

Informações sobre ações de sustentabilidade propostas pela X¹ - nunca vi

Informações sobre as relações da X¹ com a sociedade - nunca vi

Informações sobre os benefícios e diferenciais dos produtos contratados - a empresa fala pouco sobre os produtos e não consigo saber em como utilizar tudo em sua plenitude, nunca recebo nada sobre diferenciais e como utilizar, por exemplo. O que eu recebo é por meio de reunião, mas isso ainda falta para o meu time, eles poderiam usar mais coisas. Tem a questão de desconto farmácia, por exemplo, que ninguém sabe como usar. O pessoal não usa por exemplo o APP, não sabe onde está a carteirinha de plano. Não vejo essa divulgação dentro da empresa. Talvez se eu recebesse comunicação padrão sobre isso tudo, eu poderia disparar e distribuir para os meus colaboradores. Esse cuidado e importância seriam legais, eu não vejo problema do executivo que me atende me questionar, se eu preciso de ajuda, se entendi ou posso usar algo.

Informações sobre o mercado de saúde e conteúdo para Rh? Eu gostaria de receber coisas que fazem parte do meu trabalho, me chamaria mais atenção, mas hoje não recebi nada. Gostaria de Rh e saúde em geral, benefícios voltados, novas ideias, etc.

Você se identifica com algum valor da X¹? Eu não lembro seus valores de cabeça, mas a partir do momento em que você está na área de saúde me parecem muito empáticos, vocês se colocam muito no lugar do outro e tem muita sinergia comigo. Em relação a Equipe de Saúde, é incrível. Vocês quanto corretora, estão aí como qualquer outra empresa, recebendo o financeiro.

Até que ponto a comunicação disseminada pela X¹ faz com que eu me

identifique mais com a instituição? Nunca vi nada

A medida em que as publicações da X¹são interessantes e úteis: Nunca vi nada

Na hora de realizar a escolha para a contratação da X¹, você foi influenciado(a) por quais pontos? Foi uma imposição. Conforme eu disse era uma decisão top down, na qual não tive muita escolha e precisou ser feito.

O que vem na sua cabeça quando o assunto é uma grande marca? Eu sou tão desligada com essas coisas. Vou pensar um pouco, mas sei lá, penso a Natura, por alguns motivos: sabemos que ela é sustentável, mas não sabemos como ela é dentro. Sabemos o que a comunicação externa deles me atrai porque eles mostram o que eu quero ver. Não sei se eu conversasse com um funcionário deles, se seria igual ao que eles comunicam. Tem também a questão de como eles entendem a mulher como mãe, arrimo de família e eles tem muita atitude voltada para esse olhar e cuidado. Eu admiro sim.

Existe alguma marca que você nunca fecharia uma parceria por conta de repercussões negativas sobre ações e marcas? Se sim, qual e por quê? Olha, eu deixei de frequentar o Carrefour, a partir do momento que teve o caso de espancamento no supermercado eu não entrei mais lá. Eu tomo um pouco as dores, não sou totalmente de fazer protesto e tal, mas dentro de mim eu faço minha parte. Tem também uma empresa que não entro, a Havan, aí é questão política e não concordo com as atitudes do nosso presidente. Ele não me representa e a Havan é uma empresa que deu muito dinheiro para a campanha do presidente atual. Eu recebo oferta, vejo que é muito mais barato e nem vou. Vai contra meus valores.

Cliente entrevistado 2

Idade: 30 a 59 anos

Gênero: Masculino

Localidade: Uberlândia, MG

Você se vê como um cliente: Na minha cabeça de empresário a **X¹** substituiu uma corretora que eu tinha. Enxergo a **X¹** como corretora.

Quando você pensa em X¹, qual a primeira palavra que vem à cabeça? Difícil responder isso, mas eu por exemplo não sei que a X¹ é uma startup, a empresa nunca

se apresentou assim. Para ser sincero, tive pouco contato com a equipe de saúde da X¹, porque no início achei o processo de implantação burocrático e lento, eu achei que estava tudo certo e lá na frente tentei usar e voltei o processo todo. Mas tiveram pessoas que usaram a equipe de saúde e gostaram muito.

De 0 a 10, quanto você atribui as comunicações da X¹ e por quê sua nota?

Você costuma acompanhar as redes sociais da X¹? No Instagram.

De forma geral, o quanto você está satisfeito com a entrega da X¹ para sua empresa? Eu sei o que vocês entregam mas não sei em plenitude como cliente, nunca fui abordado com detalhes como posso usar 100% meus produtos. Eu nunca usei por exemplo o plano de saúde, não baixei o aplicativo e nem sabia da rede médica. Apenas da equipe de saúde. Como cliente não conheço o que vocês podem me oferecer.

O quanto você está satisfeito com a quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação e ação realizada pela X¹?

Informações sobre ações de sustentabilidade propostas pela X¹ - Nunca recebi, mas para mim não faz diferença, não é uma coisa que me chama atenção. Vivemos em um contexto no qual as pessoas querem falar de virtudes mais do que agir e eu percebo muito que muitas empresas têm sustentabilidade como valor e não fazem nada na prática. As empresas ficam se posicionando com sustentabilidade, diversidade e etc e isso fica muitas vezes mais no discurso do que na prática. É diferente da Natura, que antes de se posicionar, ela já era. Você precisa pregar e viver isso de fato.

Informações sobre as relações da X¹ com a sociedade - A minha pergunta é, a empresa comunicaria, mas ela mostraria dados?

Informações sobre os benefícios e diferenciais dos produtos contratados - Há muito tempo não escuto a **X¹** conversar comigo, eu colocaria um insatisfeito, não existe comunicação.

Informações sobre o mercado de saúde e conteúdo para Rh? - Gostaria de entender o que a X¹ pode fazer por mim enquanto cliente. No mercado de saúde eu gostaria tipo assim ‘’esse app pode melhorar seu dia’’, etc. Não no sentido de: aumentou, cresceu. Gostaria de ver o que poderia ser útil para mim, para meu time e minha família.

Você se identifica com algum valor da X¹? -

Até que ponto a comunicação disseminada pela X¹ faz com que eu me identifique mais com a instituição?- Então, não existe essa comunicação. Sinceramente não me lembro da última vez que a X¹ falou comigo. As pessoas não sabem o que é a X¹, o que vocês realmente oferecem, existe na venda mas ninguém fala..

A medida em que as publicações da X¹ são interessantes e úteis - nada por conta do ponto acima.

Na hora de realizar a escolha para a contratação da X¹, você foi influenciado(a) por quais pontos? Foi de fato uma parceria com um conhecido nosso, que é um dos sócios da empresa.

O que vem na sua cabeça quando o assunto é uma grande marca? JBL, Stanley, Vitorinox, Apple naturalmente. São empresas e marcas que entregam muito o cuidado com o produto, com o que entregam.

Existe alguma marca que você nunca fecharia uma parceria por conta de repercussões negativas sobre ações e marcas? Se sim, qual e por quê? Que eu me lembro não tem nenhuma não, mas isso é algo muito pessoal. Por exemplo, tem algumas coisas que são só emocionais.

Cliente entrevistado 3

Idade: 30 a 59 anos

Gênero: Feminino

Localidade: Uberlândia, MG

Você se vê como um cliente: Me vejo como cliente X¹, o que fica na mente é o primeiro contato. Eu participei do processo desde a implantação, veio primeiro a apresentação dos produtos e tal. Veio a equipe de implantação e depois vieram os outros benefícios. X¹ como um todo. Quando tem a NPS para responder é complicado, veja, eu avalio você como um todo e o time de relacionamento fala ‘’é para avaliar a parte operacional’’. É até uma observação que eu faço, vocês precisam por exemplo fazer NPS de Equipe de Saúde, dos outros produtos, de sistema.

Quando você pensa em X¹, qual a primeira palavra que vem à cabeça? Tecnologia

em saúde, direto. Porque eu falo isso, porque no primeiro momento veio inovação. Quando a X¹ chegou aqui na empresa, eu pensei ‘’olha que legal, moçada nova que vai trazer inovação’’. Aí implantaram e já colocaram a Equipe de Saúde. Vocês tem isso no pitch e nas entregas acredito que precisa ser mais atuante. Vocês precisam demonstrar mais, dou como exemplo sistemas. Implantaram a X¹, foi super ok e ótimo. Esperamos os sistemas, o RH hoje é sobrecarregado, loucura. Somos cobrados por todos os lados, não podemos deixar o operacional de lado, alguma situação pode ficar a desejar e cai nessa área. Se temos sistemas que nos atendem, isso pode ser evitado. Quando a X¹ me prometeram um robô que pegaria as movimentações, temos duas operadoras, que iriam casar as informações e eu conseguiria ter tudo num banco de dados só - tudo de bom - só que ainda não temos isso. É um exemplo de inovação, vocês precisam caminhar em sistema (isso faz mais ou menos 1 ano). Quando falo em sistema, sabe, temos a coparticipação que é revertida para a empresa. No meio da negociação a X¹ entrou e fechamos com eles, mas essa coparticipação deu tanto problema que nosso colaborador nem conseguia acessar no estrato isso, não deu certo. Tanto é que estamos no sufoco para disponibilizar isso via quiosque aqui na empresa, aí chegou a LGPD para complicar mais um pouquinho. Eu entendi que essa questão do extrato não deu certo por causa do sistema de vocês. É uma situação que você pode avaliar, foi e é um sufoco. Outra situação são os programas de saúde. Sei que vocês trabalham com inovação da Equipe de Saúde. Quando a X¹ veio, foi prometido um programa para atingir todos os beneficiários da empresa com abordagem e linguagem tranquilas para traduzirmos qualquer realidade - operacional, motorista, diretores, etc - e ainda não conseguimos levar ela lá na ponta, para todos os beneficiários. Hoje temos 18% dos nossos beneficiários como membros (9000 vidas), são poucos. Inclusive para coisas de saúde não tenho recebido, em janeiro falei com nossa enfermeira da carteira e abordei ela com a questão de janeiro branco, eu gostaria muito desse material. Ela me posicionou que a Equipe de Saúde vai trabalhar com foco em tudo, eu concordo que a saúde mental está ligada com o corpo, mas alguns pontos precisamos trabalhar isolados, saúde mental, diabetes, obesidade.

De 0 a 10, quanto você atribui as comunicações da X¹ e por quê sua nota? Eu recebia isso no ano passado, parece clichê mas as empresas gostam e o beneficiário também. Assim, você deixar um cartaz ali na tv, num mural, sabe, é muito legal. Em outubro rosa, poderíamos zerar a coparticipação para incentivar as mulheres a realizarem exames preventivos, poderíamos incentivar as beneficiárias sem descontar coparticipação é uma ação legal. O novembro azul incentiva o homem e também ir nessa linha. Dia do coração poderíamos fazer uma ação de colesterol, enfim, nunca fizemos ações diferenciadas nesse sentido. No ano passado e no primeiro ano recebi coisas legais sobre história, por exemplo, no mês passado recebi um artigo de inteligência artificial e tal. Eu gostaria de receber mais whatsapp, porque e-mail, e eu nem vejo as coisas. WhatsApp chego em casa,

olho e depois respondo, sabe? Agora, vou te contar, e-mail tá complicado. Em Equipe de Saúde podemos melhorar para alcançar mais pessoas, mas sempre me falam que não podem abordar meu colaborador e minha sugestão seria disponibilizar minha base e vocês entrarem em contato com o colaborador, mas ela fala que o colaborador teria que procurar a Equipe. Acho isso o cúmulo do absurdo!

Você costuma acompanhar as redes sociais da X¹? Sim, olho todas! Excelente a minha percepção. Recebo os links direto com novidade! Eu daria nas redes sociais um 9 porque sempre tem espaço para melhorar né?

De forma geral, o quanto você está satisfeito com a entrega da X¹ para sua empresa? Ainda um 8, porque sinto falta de sistema e também de comunicação da equipe de saúde

O quanto você está satisfeito com a quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação e ação realizada pela X¹?

Informações sobre ações de sustentabilidade propostas pela X¹ - Precisa ser mais efetivo né, chama a atenção, pesa também. Nós temos uma empresa que fala muito sobre isso, é inclusive aproximar a X¹ conosco.

Informações sobre as relações da X¹ com a sociedade - Olha, posso até ter recebido isso mas precisa ser mais efetivo, que tem tem, né?!

Informações sobre os benefícios e diferenciais dos produtos contratados - Eu não conheço os diferenciais! Vocês precisam disponibilizar para nós e reforçar todos os produtos, por exemplo. Eu com certeza não uso na totalidade e meu colaborador também não, com certeza. Às vezes por falta de comunicação, quer um exemplo? Um dia desses fiz um teste, me apresentaram um programa Shine, aí pediram para eu fazer um teste, ir na farmácia e comprar um medicamento com o subsídio da X¹. Fui à farmácia e não deu certo, aí falei lá: porque não dá certo? Aí me disseram que essa medicação não entrava no programa de vocês. Sugestão, às vezes poderiam disponibilizar os medicamentos, ou como eu divulgo para o meu colaborador um subsídio que não funcionou comigo enquanto RH? E eu fui numa das maiores redes de Uberlândia, a droga líder. Vocês tem vários produtos mas precisam divulgar e focar nos que estão dando certo e funcionando bem.

Informações sobre o mercado de saúde e conteúdo para Rh? - Eu adoraria receber o que o mercado está praticando, o que poderíamos implementar, o que a X¹ poderia dar de inovação? Eu adoro vídeo e redes sociais. Excelentes e podcast é interessante

também.

Você se identifica com algum valor da X¹? Trabalho em time é muito forte para nós, com certeza sim! Transparência, vocês são transparentes e eu gosto muito disso, assim como eu sou sempre com a X¹, sinto isso de volta.

Até que ponto a comunicação disseminada pela X¹ faz com que eu me identifique mais com a instituição?

A medida em que as publicações da X¹ são interessantes e úteis -

Na hora de realizar a escolha para a contratação da X¹, você foi influenciado(a) por quais pontos? Influenciou muito quando vimos como empresa a equipe jovem no sentido de inovação. Achamos que trariam sangue novo, mas ao mesmo tempo tivemos preocupação. ‘’O CEO da empresa com 23, pessoal jovem, será que vão dar conta’’? Aí tá dando certo! Inovação e essa questão do ar novo nos influenciou muito, vocês são muito arrojados, com ideias novas!

O que vem na sua cabeça quando o assunto é uma grande marca? Eu adoro tecnologia e carro, né? Adoro Honda! Tecnológicos, tudo chama a atenção. Celular eu falaria Apple, por mais que eu tenha Samsung.

Existe alguma marca que você nunca fecharia uma parceria por conta de repercussões negativas sobre ações e marcas? Se sim, qual e por quê? Tem, eu não gosto da Havan, sabe? É uma loja muito popular mas eu não gosto, acho estranha, não sei. Não me atrai e também me afasta, acho eles ousados mas não de um jeito bom! Eu deixo de comprar lá e vou para a loja do lado.

CAPÍTULO 2

A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DE VALORES ORGANIZACIONAIS COM OS VALORES INDIVIDUAIS PARA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Data de aceite: 01/06/2022

Izabel Opuskevicz Volenitz
MBA Executivo em Liderança, Coaching e Gestão Empreendedora. FACULDADE GUAIRACA

Taísa Nara Brzegowy Rosengarth
MBA Executivo em Liderança, Coaching e Gestão Empreendedora. FACULDADE GUAIRACA

Sandra Martins Moreira
Professora Orientadora Administradora e Doutora em Engenharia da Produção. Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE

RESUMO: O trabalho tem por objetivo identificar valores organizacionais, valores do trabalho individual e sua influência na satisfação no trabalho. O estudo foi desenvolvido em uma empresa situada na região sudoeste do Paraná, existente há 25 anos, com 145 colaboradores. A pesquisa foi desenvolvida explorando a área de Recursos Humanos, no período de maio a setembro de 2017. A metodologia para realização deste trabalho foi através de pesquisa exploratória, bibliográfica, estudo de caso, quanto ao delineamento levantamento com abordagem quantitativa, foram utilizados quatro questionários como instrumento para coleta de dados, o primeiro com o perfil da amostra; o segundo (EVT) Escala Valores Relativos ao Trabalho validado por Porto e Tamayo (2003), o terceiro (IVO) Inventário de Valores Organizacionais construído por Tamayo et al. (2000) e o último (EST) Escala de Satisfação no Trabalho desenvolvido por Siqueira (1998), aplicados para 119 colaboradores da empresa. Através das informações coletadas foi possível conhecer os valores individuais dos trabalhadores que aponta a categoria estabilidade como a mais valorizada, para os valores organizacionais descritos, a categoria mais forte é o conservadorismo e o nível de satisfação dos trabalhadores apresenta diferenças entre os setores pesquisados.
PALAVRAS-CHAVE: Satisfação no trabalho, Valores no Trabalho e Valores Organizacionais.

ABSTRACT: The present work aims to identify organizational values, individual work values and their influence on job satisfaction. The study was carried out in a company located in the southwest region of Paraná, which has existed for 25 years, with 145 employees. The research was developed exploring the area of Human Resources, from May to September of 2017. The methodology for the accomplishment of this work was through exploratory, bibliographic research, case study, regarding the survey design with quantitative approach, four questionnaires as an instrument for data collection, the first with the sample profile; the second (EVT) Scale Values Relative to Labor validated by Porto and Tamayo (2003), the third (IVO) Inventory of Organizational Values built by Tamayo et al. (2000) and the last (EST) Work Satisfaction Scale developed by Siqueira (1998), applied to 119 employees of the company. Through the information collected it was possible to know the individual values of the workers that points to the stability category as the

most valued, for the organizational values described the strongest category the conservatism and the satisfaction level of the workers presents differences between the sectors surveyed.
KEYWORDS: Work satisfaction, Work values and Organizational values.

1 | INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas é considerada importante nas organizações, pois desenvolve vários programas dentre eles avaliações e acompanhamentos, aplicadas com o interesse de medir resultados para atender as necessidades da empresa.

A área de gestão de pessoas através de seus subsistemas disponibiliza ferramentas administrativas que permitem a organização oportunizar o desenvolvimento de seus colaboradores que contribuem diretamente nos resultados financeiros da empresa.

A manutenção da área de gestão de pessoas é importante, pois garante que as informações sejam precisas, estabelecendo critérios de execução das atividades planejadas.

Os trabalhadores são selecionados de acordo com as necessidades das empresas e organizações formando equipes profissionalizadas em todas as áreas, bem como a qualificação em altos padrões de executivos que acontecem devido as exigências do mercado consumidor e da atividade empresarial.

Esta preocupação das organizações com as pessoas ocorrem em virtude da necessidade de reter os melhores profissionais a fim de somar resultados e de multiplicar seus ativos por meio de técnicas e conhecimentos provenientes do incentivo das próprias empresas.

A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, em relação aos procedimentos bibliográfica, estudo de caso e levantamento de campo com abordagem quantitativa, que possibilitou conhecer o tema em questão, a fim de responder o problema e esclarecer o objetivo proposto no artigo. O estudo de caso foi desenvolvido numa indústria de confecção de Jeans na região sudoeste do estado do Paraná, no período de maio a setembro de 2017.

O objetivo desse artigo é identificar a existência do alinhamento dos valores organizacionais com os valores dos trabalhadores medindo a satisfação do trabalho. De que maneira os valores dos trabalhadores estão alinhados com os valores da organização medindo assim o nível de satisfação dos trabalhadores.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organização e planejamento

As organizações são formadas por pessoas, para que alcancem seus objetivos, as pessoas precisam comprometer-se em busca de melhores resultados, as equipes talentosas se tornam a vantagem competitiva das organizações.

Esta complexidade se faz necessária para o sucesso das organizações e consequentemente sucesso pessoal e profissional de cada indivíduo. “É necessário o conhecimento do perfil da força de trabalho em relação às suas habilidades e competências para poder traçar planos de sucessão e direcionar investimentos em desenvolvimento” (BOOG, 2002, p.272).

As competências individuais dos colaboradores devem estar alinhadas com as competências organizacionais fazendo parte do planejamento estratégico, tornando-se ferramenta importante para seleção de novos membros e avaliação dos profissionais atuais, visando aumento de performance. O conjunto de competências organizacionais deve ser formulado pelo público interno, sócios e colaboradores.

Planejamento Estratégico interliga todas as atividades da organização iniciando pela pesquisa de novos produtos, produção, materiais, logística, finanças, marketing e recursos humanos (MARRAS, 2003). O planejamento organizacional define a estrutura da empresa, traça suas estratégias, transformando-se no caminho construído pela alta administração.

“A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão de futuro e pelos objetivos principais da organização, servindo de base para a empresa implementar seu planejamento estratégico” (VILAS BOAS, 2009 p.7)

Conhecendo o planejamento estratégico organizacional é possível construir o objetivo geral da atividade no mercado que atua. Permitindo que todos os integrantes da empresa, sócios diretores, colaboradores e fornecedores trabalhem para alcançar o mesmo objetivo da empresa.

A importância da visão organizacional é dimensionar a missão para todos os integrantes conhecerem as principais ações que precisam assumir o trabalho com responsabilidade para que as organizações se mantenham no mercado com sucesso e estabilidade.

Para Oliveira (2012), estratégias empresariais referem-se a utilização adequada dos recursos físicos, financeiros e humanos, aproveitando as oportunidades de mercado e minimizando os problemas. Também analisando o passado, o presente e o futuro, através do ambiente em que a empresa se encontra, avaliando os pontos fortes e pontos de melhoria, as oportunidades e ameaças, formalizando missão, visão, princípios e valores organizacionais.

2.2 Visão, missão e valores organizacionais

Oliveira (2012), relata que o detalhamento da visão, missão e valores são importantes desde a elaboração do planejamento estratégico organizacional, pois definem o que a empresa se propõe a fazer perante seus clientes e indicam as expectativas e os desejos dos mantenedores com relação ao presente e futuro da organização.

A visão permite que a organização descreva as estratégias onde ela que chegar no mercado representando a marca ou o produto, por exemplo ser a melhor empresa no do

ramo de confecção de calças jeans do sudoeste do paraná. A missão permite descrever quais ações a organização ira planejar e desenvolver e aplicar para atingir o principal objetivo organizacional (OLIVEIRA, 2012).

Os valores organizacionais indicam os princípios e critérios que servem como guias para as atitudes, comportamentos e decisões a serem tomadas pelas pessoas que compõem a organização (IVANCEVICH, 2008). Os valores e princípios permitem que o negócio se mantenha no mercado competitivo, valorizando a cultura organizacional da empresa (LACOMBE, 2008).

2.3 Cultura organizacional

A cultura organizacional é um campo de estudos que investiga os valores e princípios da organização, obtendo resultados únicos para cada estudo, delineando o rumo do negócio, com o propósito de melhorar a eficácia organizacional. (LACOMBE, 2008)

Há alguns anos, as organizações se preocupavam apenas com a personalidade. Essa preocupação ainda existe, porém, agora inclui a questão da adequação da personalidade e dos valores do indivíduo à organização. (IVANCEVICHL, 2008).

Isso se explica porque os gestores estão hoje menos interessados na habilidade do candidato em desempenhar um trabalho específico e mais na flexibilidade para enfrentar situações de mudança e em seu comprometimento com a organização. (IVANCEVICHL, 2008).

Segundo Robbins, (2010) percebe-se que atualmente os pesquisadores têm procurado adequar as pessoas às organizações, assim como os trabalhos. Se uma organização apresenta um ambiente dinâmico e de mudanças e exige que seus colaboradores sejam capazes de lidar de imediato com mudanças e transitar entre equipes, é mais importante que a personalidade dos colaboradores seja adequada á cultura geral da organização do que ás características de qualquer trabalho específico.

Percebe-se, que as pessoas dedicam a maior parte de seu tempo para o trabalho, para a organização e desempenham suas funções contribuindo com suas tarefas e com o seu conhecimento, suas habilidades e capacidades, tornando-se verdadeiros parceiros da organização, ROBINS (2010).

Robbins (2010) as organizações buscam sucesso em suas atividades, posição no mercado, qualidade de seus produtos e lucratividade, as pessoas procuram colher os resultados do seu trabalho e de seus objetivos pessoais, a realização profissional, uma situação financeira estável, o reconhecimento profissional e qualidade de vida. Percebe-se que o sucesso das organizações acontece a partir da valorização do quadro de colaboradores, despertando trabalho com maior interesse.

Para Boog (2002) os profissionais sendo conhecedores de seus pontos de desenvolvimento, demonstram maior interesse em elaborar planos de trabalho com melhores resultados e técnicas avançadas, de conhecimento e responsabilidade da gestão

de pessoas.

2.4 Gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas, ganha destaque ao adequar os objetivos das organizações com os objetivos dos colaboradores, essa estratégia desperta o interesse das organizações para aproveitarem as oportunidades de mercado visando às mudanças mercadológicas, através do conhecimento técnico, da criatividade da equipe de trabalho, priorizando o aprendizado, agregando vantagens competitivas de interesse mútuo (BOOG, 2002).

Segundo Boog (2002), para que se tenha uma relação perfeita entre o cargo do colaborador e a produtividade da empresa, é necessário que o candidato se apresente preparado, devido as mudanças no mundo globalizado que exige das organizações aperfeiçoamento constante, essas exigências agregam valores à organização e as pessoas, formando parcerias entre as pessoas e as organizações.

A gestão de pessoas disponibiliza ferramentas de apoio para o profissional e a organização, baseado no conjunto de técnicas e criatividade na implantação da gestão de pessoas procurando atender os resultados da organização (MARRAS, 2003).

A área de gestão de pessoas faz parte do planejamento estratégico da empresa, juntos definem as políticas, critérios e normas de uma organização os quais são seguidos e respeitados por todos os departamentos e colaboradores da organização. (OLIVEIRA, 2012).

Uma das ferramentas utilizadas pela gestão de pessoas é a integração, trabalha integrando as pessoas, funcionários e colaboradores no ambiente organizacional, disseminando a cultura organizacionais princípios e valores organizacionais (BOOG, 2002).

2.5 Valores pessoais

Segundo Tamayo e Paschoal (2003, p. 41) “os valores são considerados como metas motivacionais, que expressam alvos que a pessoa quer atingir na vida”. As pessoas moldam suas metas de acordo com seu potencial motivacional, as pessoas que são mais motivadas terão metas e objetivos mais assertivos que as menos motivadas.

Tamayo e Paschoal (2003), os valores individuais controlam o comportamento humano construindo os objetivos e metas das pessoais, sejam elas com ideias positivas ou negativas. São os valores individuais que ligam as crenças com as emoções de acordo com os objetivos dependendo do estado motivacional que a pessoa se encontra.

As áreas que estudam os valores são filosofia, sociologia, a psicologia da administração, garantindo recursos específicos tais eles como ferramentas de trabalho para assegurar a gestão de pessoas, Tamayo e Paschoal (2003).

Robbins, (2010), os valores frequentemente constituem e explicam atitudes, comportamentos e percepções. Portanto, o conhecimento do sistema de valor de um indivíduo pode contribuir para o entendimento do que faz uma pessoa ter motivação ou

não.

O desempenho e satisfação dos colaboradores apresentam índices mais altos nos resultados de pesquisas, quando os valores dos colaboradores estão alinhados com os valores da organização (ROBBINS, 2010).

É possível medir os valores através de ferramentas específicas de avalição, conforme a Teoria de Porto e Tamayo (2003) que descreveu os valores do trabalho em quatro categorias, conforme mostra o quadro 1.

Cateogias	Denominações	Definições
1	Realização no trabalho	Busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio de autonomia intelectual e da criatividade;
2	Relações sociais	Busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuições positiva para a sociedade por meio de trabalho;
3	Prestígio	Busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho;
4	Estabilidade	Busca por segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.

Quadro 1. Categorias de Valores do Trabalho

Fonte: Porto e Tamayo (2003, p. 151).

Porto e Tamayo (2003) classificam os valores do trabalho em realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade, são esses valores que permitem o colaborador manter seu comportamento de satisfação no ambiente de trabalho.

2.6 Satisfação no trabalho

Robbins (2010) afirma que vários fatores podem influenciar os colaboradores na satisfação do ambiente de trabalho, tais como: treinamento, independência, controle, *feedback,* apoio social e interação com os colegas da organização.

Para manter uma equipe satisfeita a organização deve investir na gestão de pessoas, colaboradores satisfeitos tendem a ser mais eficientes e parecem mais propensos a elogiar a organização que trabalham ROBINS (2010).

Para Boog (2009), os profissionais sendo conhecedores de seus pontos de desenvolvimento, demonstram maior interesse em elaborar planos de trabalho com melhores resultados e técnicas avançadas.

Ainda de acordo com o autor, a integração da Gestão de Pessoas com as demais áreas da organização é importante quando voltada para a avaliação, e para fornecer o feedback eficiente para o profissional, gerando autoestima e sempre buscando melhorias para aumentar a satisfação no trabalho.

O profissional independente da área de atuação, começa desenvolver energias

positivas em relação à empresa que trabalha, gerando a satisfação no trabalho, percebendo que a empresa o valoriza por dar continuidade na experiência e técnicas profissionais BOOG (2009).

Paula et al. (2011) comenta que para manter um bom clima organizacional, os colaboradores precisam estar satisfeitos também com seus colegas de trabalho e com a liderança da organização. As relações profissionais e interpessoais proporcionam a integração das equipes de trabalho, que deve acontecer em todos os setores desde a alta administração aos colaboradores de serviços gerais.

Sentimentos como prazer tornam os colaboradores satisfeitos com as atividades e mais produtivos (KUNKEL; VIERIA, 2012). Mantendo a integração entre as equipes de trabalho e entre todas as áreas e setores automaticamente os resultados apurados serão melhores, qualidade dos produtos e serviços prestados.

É importante que os líderes das organizações estejam interessados nas atitudes de seus colaboradores, pois, elas sinalizam qualquer tipo de desmotivação, más comportamentos e problemas como a rotatividade e absenteísmo (ROBBINS, 2010).

3 I METODOLOGIA

3.1 Material e métodos

Segundo os pressupostos de Gil (2008), esta pesquisa classificou-se como aplicada quanto a sua natureza e em relação aos objetivos a pesquisa é exploratória com abordagem quantitativa, quanto aos procedimentos bibliográficos e levantamento de campo.

O estudo foi realizado em uma indústria de confecções de jeans feminino e masculino, localizada no Sudoeste do Paraná, atua no mercado desde 1992. O universo de pesquisa foram os 145 empregados. A coleta de dados foi realizada pelos autores no mês de outubro de 2017, foram aplicados quatro questionários, três entregues aos empregados presentes na indústria no momento da pesquisa e informados sobre o objetivo do estudo, sem identificação pessoal, somente indicando o setor para tabulação e análise e um direcionado as lideranças da organização.

3.2 Procedimentos de coleta de dados e respondentes

Os questionários preenchidos foram colocados em uma caixa de coleta para que não fossem identificados os respondentes e retirados pelos pesquisadores logo em seguida, na segunda quinzena do mês de outubro de 2017, sem acesso da empresa. O total de respondentes foi 119 empregados que corresponde a 82% do quadro de empregados.

3.3 Questionários e análise de dados

O primeiro questionário contempla o perfil dos pesquisados, tais como: gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa e tipo de cargo. O segundo formulário utilizado para

coleta de dados é denominado Escala de Valores Relativos do Trabalho (EVT) construído e validado por Porto e Tamayo (2003), que contempla 45 questões que se dividem em cinco categorias de valores: Realização com o trabalho; Relações Sociais; Prestígio e Estabilidade.

Para esse instrumento os resultados são calculados somando todas as respostas dos pesquisados na escala de 1 a 5 pontos, sendo: 1. Nada importante; 3. Importante; 5. Extremamente importante. Os resultados são calculados com a média de cada categoria para obter a hierarquia, ou seja, a ordem de maior pontuação para categoria mais valorizada e a menor média da categoria para a menos visada.

O terceiro formulário intitulado Inventário de Valores Organizacionais, desenvolvido por Tamayo et al. (2000), foi aplicado somente as lideranças da empresa que se somam 09 participantes, com a finalidade de identificar os valores organizacionais praticados na organização, divididos em seis categorias: autonomia; conservadorismo; hierarquia; igualitarismo; domínio e harmonia. O instrumento solicita a opinião dos respondentes em relação aos valores reais e desejáveis na empresa. A escala é de 6 pontos sendo: 1. Nada importante; 3. Importante; 6. Extremamente importante. Os respondentes foram instruídos a preencherem somente os valores organizacionais reais para que os pesquisadores possam analisa-los em conjunto com os valores do trabalho identificados nas equipes/ setores de trabalho.

O quarto instrumento de pesquisa foi desenvolvido por Siqueira (1995) *apud* Siqueira (2008), chamado de Escala de Satisfação no Trabalho (EST), dividido em cinco dimensões: Satisfação com os colegas; Satisfação com a chefia; Satisfação com o salário; Satisfação com a natureza do trabalho e Satisfação com as promoções.

O instrumento avalia o quanto o indivíduo está satisfeito com cada item que compõe o instrumento, assinalando a resposta de 1 a 7 que significam: 1. totalmente insatisfeito; 2. muito insatisfeito; 3. insatisfeito; 4. indiferente; 5. satisfeito; 6. muito satisfeito e 7. totalmente satisfeito.

Para Siqueira (2008), o cálculo de cada escore médio é obtido somando-se os valores assinalados pelos pesquisados em cada um dos itens da dimensão e dividido pelo número de itens, ou seja, dividido por cinco. Para interpretação dos resultados, analisa-se de forma que, quanto maior o valor do escore médio, maior é o grau de satisfação do indivíduo com aquela dimensão do seu trabalho, conforme apresentado na tabela 2.

A classificação dos resultados do instrumento EST, segundo Siqueira (2008), dá-se da seguinte forma: Faixa de valor entre 1,0 e 3,9 obtém-se resultado insatisfeito; Faixa entre 4,0 e 4,9 o resultado é indiferente que significa nem insatisfeito e nem satisfeito; Faixa entre 5,0 e 7,0 apresenta resultado satisfatório.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para melhor análise dos resultados faz-se necessário identificar o perfil dos respondentes visando maior compreensão das respostas obtidas, que são: gênero, idade, escolaridade, estado civil, tempo de empresa e tipo de cargo, conforme mostra a tabela 1.

Variáveis	Freq.	%	Variáveis	Freq.	%
1 Gênero			**5 Idade**		
Feminino	95	80%	Entre 21 e 35 anos	79	66%
Masculino	24	20%	Entre 36 e 50 anos	26	22%
2 Estado Civil			Até 20 anos	14	12%
Casado/União Estável	85	71%	Acima de 50 anos	0	0%
Solteiro	27	23%	**6 Escolaridade**		
Divorciado	5	4%	Ensino Médio completo	37	31%
Viúvo	2	2%	Ensino Médio Incompleto	32	27%
3 Cargos			Ensino Médio completo	26	22%
Operacional	77	65%	Ensino Superior completo	10	8%
Administrativo	24	20%	Ensino Superior incompleto	8	7%
Liderança	14	12%	Ensino Superior completo	10	8%
Técnico	4	3%	Pós graduado	3	3%
4 Setores			**7 Tempo de Empresa**		
Acabamento	40	34%	Entre 3 e 5 anos	30	25%
Costura	27	23%	Entre 1 e 3 anos	29	24%
Administrativo	24	20%	Entre 5 e 8 anos	29	24%
Liderança	14	12%	Acima e 8 anos	17	14%
Revisão	10	8%	Até 1 ano	14	12%
Técnico Manutenção	4	3%			

Tabela 1. Perfil da amostra

Fonte: Dados primários (2017).

Percebe-se na tabela 1 que 80% dos respondentes são do gênero feminino, dado entendível por se tratar de uma indústria do ramo da moda. Resultado coerente com os encontrados por Nunes e Campos (2006) que afirmam que as indústrias de confecção e moda possuem mais mulheres em seu quadro de colaboradores.

Com relação à idade nota-se que 66% dos respondentes são jovens com faixa etária de 21 a 35 anos de idade. Em relação ao estado civil, a maioria, 71% dos empregados possuem união estável ou são casados.

No campo de escolaridade há uma pequena variação de 31% possuindo o ensino médio completo, 27% ensino médio incompleto e 21% com o ensino fundamental

completo. Observa-se que a escolaridade é mediana, um dos motivos é a não exigência da comprovação de escolaridade para contratação nos setores de costura, acabamento, expedição e outros da produção. A escolaridade é coerente com o enquadramento de 65% que ocupam funções operacionais.

Verificou-se também que 61% dos empregados possuem até 5 anos na empresa, dado que demonstra certa rotatividade no quadro de pessoal, considerando que a empresa está no mercado desde 1992, ou seja, possui 25 anos de existência e somente 14% do seu quadro de colaboradores está a mais de 8 anos na organização.

A segunda análise apresenta os resultados da hierarquia dos valores relativos ao trabalho, média geral e por setor da empresa.

Setores	Realização	Relações Sociais	Prestigio	Estabilidade
Acabamento	3,56	3,23	2,46	3,29
Costura	4,67	4,28	3,82	5,00
Revisão	4,22	3,93	3,04	4,71
Administrativo	4,41	4,03	3,27	4,74
Técnico Manutenção	4,57	4,17	3,77	4,29
Liderança	4,46	4,05	3,24	4,97
Média Geral	4,08	3,75	3,73	4,43

Tabela 2. Hierarquia dos Valores Relativos ao Trabalho por setor

Fonte: Dados primários (2017).

A tabela 2 mostra a hierarquia dos valores por setor, observa-se que a menor pontuação, isto é, a menor valorização dos respondentes de todos os setores é para a categoria prestígio. Os respondentes não dão muita importância na questão de prestigio, isto é, a busca de autoridade e poder de influência no trabalho vem depois da estabilidade, realização no trabalho e relações sociais.

Observa-se ainda que a hierarquia dos valores relativos ao trabalho por setor apresenta como valor prioritário a estabilidade com média 4,43, alinhado com o valor organizacional Hierarquia que obteve pontuação de 4,49 e alinhado com o valor organizacional Conservadorismo de 4,71 (QUADRO 2).

Na sequência realização no trabalho com a média 4,08, também estão alinhados com os valores organizacionais de Autonomia 4,11 e Hierarquia 4,49. As relações sociais estão em terceiro e prestígio como o menos valorizado, demonstrando que os valores relacionados com a busca por segurança, ordem na vida e independência financeira para suprir suas necessidades são os maiores valores dos indivíduos da empresa pesquisada.

Os valores organizacionais seguem em primeiro com Conservadorismo 4,71 Segundo o valor 4,49 e em terceiro a Autonomia com nível 4,11. Considerando que a organização

pesquisada presa pelo valor conservadorismo mantendo a fidelidade, organização e segurança das pessoas e bens.

E o maior escore nos setores de costura; revisão; administrativo e liderança foi na categoria de estabilidade, e nos setores de acabamento e técnico/manutenção a maior média foi em realização no trabalho, percebe-se que a estabilidade foi para quatro setores a categoria de valor mais forte, resultado semelhante aos estudos de Estivalete et al (2009), que aplicou o instrumento para empregados de um frigorífico. Após conhecimento dos valores individuais dos trabalhadores faz-se necessário conhecer os valores da organização e analisar o alinhamento entre eles. O quadro 2, mostra o resultado e a hierarquia de valores organizacionais conforme o instrumento de Tamayo et al. (2000).

Ordem dos valores	Categorias	Média	Definições
1	Conservadorismo	4,71	Fidelidade e Organização; Segurança de pessoas e bens; Clima de ajuda continua; Clima de relacionamento amistoso; Necessidade de conservação dos usos, costumes, estruturas de poder, etc.
2	Hierarquia	4,49	Forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa com a missão da mesma. Respeito às autoridades; Respeito as pessoas com cargos de chefia; Valores culturais como (autoridade, poder social, influência, fiscalização, supervisão).
3	Autonomia	4,11	O empregado possuir autonomia, liberdade para perseguir os seus próprios interesses e e fixar as suas metas em harmonia com as metas e normas da organização. Elevada importância à criatividade individual e valorizam a responsabilidade individual.
4	Domínio	4,00	Domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento da área específica. Capacidade de influenciar pessoas. Os valores referem-se ao dominío físico e social, visam obter o controle e a exploração do meio ambiente, para satisfazer a organização.
5	Igualitarismo	3,89	Valores que expressam a preocupação com o bem-estar dos outros, da organização em geral; Distribuição do poder em diversos níveis; Tratamento e promoção pelo mérito; Oportunidades iguais para todos.
6	Harmonia	2,83	Valores (por exemplo, proteção da natureza, cooperação, integração interiorganizacional) que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações.

Quadro 2. Hierarquia dos Valores Organizacionais na percepção das lideranças

Fonte: Dados primários (2017)

Constata-se em análise do quadro 2 que o maior valor da organização é o conservadorismo que significa manter o que está dando resultado, manter a ordem, busca segurança de pessoas e bens; clima de ajuda continua, necessidade de conservar os

costumes. Esse valor prioritário da organização está alinhado com a maioria dos setores: costura, revisão, administrativo e liderança que representam 63% dos pesquisados, que obtiveram como valor prioritário a estabilidade que está alinhado com o conservadorismo e com o segundo valor organizacional que foi hierarquia. A estabilidade visa manter a situação atual, ou seja, não perder posição, prefere a rotina que a mudança, seguindo as regras impostas para manter-se estável coerente com os valores de conservadorismo e hierarquia visa o respeito pela autoridade, chefia e pelos costumes. O valor estabilidade dos empregados visam a segurança que é obtida através de manutenção do cargo atual, esses indivíduos tendem a respeitar o superior para não perder a posição atual.

O valor conservadorismo está desalinhado com os valores dos trabalhadores dos setores acabamento e técnico/manutenção que possuem juntos 37% dos empregados pesquisados, esses setores apontaram como maior valor a realização no trabalho que busca autonomia e liberdade para criar. Nos valores organizacionais a autonomia obteve o terceiro lugar, dando preferência para o conservadorismo que é seguir normas, costumes e manter como está.

A quarta análise foi a mensuração do nível de satisfação no trabalho, separado em categorias: satisfação com os colegas; satisfação com a chefia; satisfação com as promoções; satisfação com o salário e satisfação com a natureza de trabalho. Sendo classificados os resultados por Siqueira (2008) de 1,0 a 3,9 como insatisfeito; de 4,0 a 4,9 indiferente (nem satisfeito e nem insatisfeito); e 5,0 a 7,0 como satisfeito no trabalho. Os resultados gerais da empresa estão descrito detalhadamente na tabela 3.

Fatores	Média	Classificação
Espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho;	4,86	Indiferente
Tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim;	5,31	Satisfeito
Maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho;	5,43	Satisfeito
Quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho;	5,69	Satisfeito
Confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho;	4,90	Indiferente
SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS	**5,24**	**Satisfeito**
Modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor;	4,92	Indiferente
Interesse do meu chefe pelo meu trabalho;	4,76	Indiferente
Entendimento entre eu e meu chefe;	5,31	Satisfeito
Maneira como meu chefe me trata;	5,35	Satisfeito
Capacidade profissional do meu chefe;	5,29	Satisfeito
SATISFAÇÃO COM A CHEFIA	**5,13**	**Satisfeito**
Número de vezes que já fui promovido nesta empresa;	4,27	Indiferente
Garantias que a empresa oferece a quem é promovido;	4,33	Indiferente
Maneira como esta empresa realiza as promoções de seu pessoal;	3,84	Insatisfeito
Oportunidades de ser promovido nesta empresa;	4,37	Indiferente

Tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa;	3,90	Insatisfeito
SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES	**4,15**	**Indiferente**
Salário comparado com o quanto eu trabalho;	4,04	Indiferente
Salário comparado à minha capacidade profissional;	3,96	Insatisfeito
Salário comparado ao custo de vida;	3,63	Insatisfeito
Quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa no final de cada mês;	4,43	Indiferente
Salário comparado aos meus esforços no trabalho;	3,96	Insatisfeito
SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO	**4,00**	**Indiferente**
Grau de interesse que minhas tarefas me despertam;	5,49	Satisfeito
Capacidade de meu trabalho absorver-me;	4,86	Indiferente
Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço;	5,06	Satisfeito
Preocupações 1igadas pelo meu trabalho;	5,10	Satisfeito
Variedade de tarefas que realizo;	5,24	Satisfeito
SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO	**5,15**	**Satisfeito**

Tabela 3. Índices de Satisfação no Trabalho Geral

Fonte: Dados primários (2017)

A tabela 3 mostra as médias por categoria, somando os totais das categorias e fazendo a média, se obtém a média geral da satisfação dos trabalhadores que foi 4,73, classificando-a segundo Siqueira (2008) como indiferente (nem satisfeito e nem insatisfeito). As categorias com menores médias foram salário e promoções.

Analisando os resultados da satisfação no trabalho em conjunto com os valores organizacionais, o resultado é coerente, o valor igualitarismo obteve a penúltima posição nos valores organizacionais, expressando a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, distribuição do poder em diversos níveis, oportunidades iguais para todos e promoções por mérito, ou seja, por reconhecimento do trabalho. Isso demonstra que a empresa precisa trabalhar mais o valor igualitarismo para melhorar a satisfação.

Constata-se na tabela 3 que na categoria colegas, que obteve média de satisfação 5,24 classificada por Siqueira (2008) como satisfeita, os pontos relacionados com as amizades no trabalho mostraram-se com maior pontuação, já os fatores de confiança e colaboração foram indiferentes, com a média igual ou menor que 4,9. A empresa deve desenvolver projetos visando melhorias relacionadas a esses pontos de confiança e colaboração.

A média da categoria satisfação com chefia atingiu media 5,13 resultando em satisfação, parecido com o resultado encontrado por Balieiro e Borges (2015). Os pontos que demonstraram indiferença foi o interesse do chefe pelo trabalho dos indivíduos e organização da chefia no setor.

A categoria de promoções foi classificada como indiferente tendo média de 4,15,

havendo insatisfação nos quesitos: maneira de realizar promoções e o tempo de espera para receber promoção. Possuindo a menor média, sendo ela 4,0. A quarta categoria satisfação com o salário teve como classificação indiferente, apresentando insatisfação nas questões: salário comparado à minha capacidade profissional; salário comparado ao custo de vida e salário comparado aos meus esforços no trabalho.

Em relação à natureza do trabalho a média da categoria 5,15 classificou-se como satisfatória, o ponto com resultado inferior foi à capacidade do trabalho de me absorver, obteve resultado insatisfatório. Esse ponto fraco mostra a necessidade da empresa desenvolver projetos que façam os colaboradores sentirem-se mais envolvido no trabalho.

Para melhor compreensão do nível de satisfação no trabalho a tabela 4 mostra os resultados por setor.

Setores	Colegas	Salário	Chefia	N. Trabalho	Promoções	Média
Acabamento	5,27	3,99	5,26	3,76	4,91	4,64
Costura	5,01	3,39	5,36	3,57	4,76	4,42
Revisão	5,10	4,98	5,44	4,14	5,26	4,98
Administrativo	5,64	4,58	5,44	4,98	5,32	5,19
Técnico Manutenção	4,70	3,40	5,20	3,50	4,75	4,31
Liderança	5,03	4,54	5,30	5,17	5,44	5,10

Tabela 4. Análise da Satisfação no Trabalho por setor

Fonte: Dados primários (2017)

Primeiramente observa-se na tabela 4 o ranking de satisfação dos setores inicia pelo administrativo com 5,19, seguido da liderança com 5,10, revisão com 4,98 que demonstram nível de satisfação acima de 4,9 e os demais setores da produção obtiveram as menores médias classificadas como nível indiferente (nem satisfeitos e nem insatisfeitos) sendo: acabamento com 4,64, costura com 4,42 e técnico/manutenção com 4,31. Constata-se que dois dos setores com menor satisfação é acabamento e técnico/manutenção são os que demonstraram desalinhamento com os valores organizacionais e os valores individuais, conforme descrito anteriormente.

Verifica-se que no setor de acabamento o maior nível de satisfação foi com os colegas, obtendo a média de 5,27 e o menor média 3,76 foi com a natureza do trabalho tendo a média de 3,76. Isso justifica o nível de insatisfação desse setor considerando que o seu valor prioritário que foi realização no trabalho não está sendo atingindo na empresa.

No setor de costura, revisão e técnico/manutenção a melhor pontuação foi para chefia, em liderança foi às promoções e no administrativo a maior pontuação foi entre os colegas. Às menores pontuações (insatisfação) foram em relação ao salário nos setores: costura; administrativo, técnico e liderança tendo respectivamente as médias: 3,39; 4,58;

3,40; 4,54.

Em todos os setores, o interesse pela promoção é alto, sendo para setor de acabamento 4,91 costura 4,76 revisão 5,26 administrativo 5,32 técnico/manutenção 4,75 e liderança 5,44. Verifica-se que no setor de liderança existe interesse maior nas promoções profissionais que no setor de técnico/manutenção que apresenta menor nível 4,75.

Percebe-se que todos os setores demonstraram satisfação com as chefias com a média acima de 5,0, demonstrando alinhamento com o segundo valor organizacional que é hierarquia, que evidencia o respeito pela autoridade, pela pessoa que ocupa cargo de chefia.

Através do estudo nessa empresa percebemos que os trabalhadores gostam de trabalhar em equipe com os colegas e que também estão satisfeitos com sua liderança, estão satisfeitos com que fazem, é possível identificar que fazem parte desta empresa porque gostam o que fazem.

A pesquisa permitiu responder ao problema em questão, com a influência dos valores dos trabalhadores que estão alinhados com os valores da organização conhecendo o nível de satisfação dos trabalhadores que é maior conforme demonstramos na tabela 3, onde foi possível medir a satisfação com os colegas com a pontuação de 5,24; satisfação com a chefia pontuação de 5,13; satisfação com as promoções 4,15; satisfação com o salário 4,00 e satisfação com a natureza do trabalho 5,15.

Esta análise permite identificar que o objetivo no quesito satisfação no trabalho foi atingido, pois encontramos números satisfatórios principalmente na natureza do trabalho, isso identifica que as pessoas estão satisfeitas com a natureza do trabalho porque seus valores estão alinhados com os da empresa.

O trabalho de pesquisa fez conhecer a influência positiva no ambiente empresarial e de trabalho quando os valores dos colaboradores estão alinhados com os valores organizacionais. A pesquisa demonstrou melhores níveis de trabalho em equipe através da avaliação satisfação com os colegas de trabalho e satisfação com a chefia.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o estudo e interpretações dos questionários é possível manter equipes que valorizam a organização se os valores individuais estão alinhados com os valores organizacionais, consequentemente a satisfação apresenta-se constante.

A influência positiva dos valores organizacionais alinhada com os valores profissionais direciona a empresa no atingimento de seu proposito mercadológico, seguindo sua missão, devido que ganha forças com sua equipe de trabalho.

A pesquisa demonstrou melhores níveis de trabalho em equipe através do quesito satisfação com os colegas de trabalho e satisfação com a chefia. As lideranças de setor são as detentoras dos valores organizacionais, e nesse trabalho foi possível avaliar que

estão disseminando adequadamente seu trabalho de liderança, devido que a avalição de satisfação com a chefia obteve ótima pontuação, podendo ser classificada com um dos benefícios do alinhamento de valores.

Alguns dos benefícios encontrados nessa pesquisa é a satisfação dos colaboradores com a natureza do trabalho, que permitiu entender que os profissionais gostam do trabalho que fazem, também foi possível identificar a satisfação com a chefia, isso demonstra respeito pela hierarquia existente na empresa, um dos valores de alta pontuação 4,71, permitindo garantir de forma comprometida que estão focados com a missão da empresa, pois seus valores profissionais estão alinhados, apresentando pontuação 4,08 e 4,43, ficando no mesmo nível de acordo com os autores, Porto e Tamayo (2003) e Siqueira (2008)

O valor de conservadorismo da empresa permite o entendimento de fidelidade e segurança para os colaboradores valorizando a capacitação e o desenvolvimento profissional podendo desenvolver as atividades de suas funções bem mais motivadoras e com maior produtividade, garantindo maior rentabilidade para a empresa.

A autonomia classificada em terceira maior pontuação como valor organizacional, mostra que os funcionários possuem autonomia em perseguir seus próprios interesses, permitindo trabalhar com maior satisfação na empresa que escolheram.

Porém, esse estudo mostra que a equipe de acabamento, possui valores diferentes dos demais setores e diferentes dos valores organizacionais, apresentando índices baixos na avalição. O valor de pontuação mais baixo encontrado é pela busca de autoridade, sucesso profissional e de poder pela influência no trabalho.

Na avalição de satisfação no trabalho, foram avaliados nos quesitos; colegas, salários chefia, natureza do trabalho e promoções. Os números mais baixos foram encontrados na avalição salários, entre os setores de costura e técnico em manutenção e nos setores administrativo e setor de revisão a pontuação encontrada foi a maior para salários.

Os resultados apresentados permitem, sugerir que a empresa através da gestão de pessoas avalie a questão estudada, promovendo ações de correção e manutenção das políticas administrativas voltada para recursos humanos para obter resultados adequados de alinhamento dos valores individuais com os organizacionais melhorando a satisfação no trabalho.

Diante das considerações foi possível responder a questão diagnosticada no início do trabalho, descrevendo a maneira em que os valores dos trabalhadores estão alinhados com os valores da organização medindo assim o nível de satisfação dos trabalhadores, também foi possível atender ao objetivo proposto, evidenciando a importância do alinhamento dos valores organizacionais com os valores individuais para medir a satisfação no trabalho demonstrando alguns benefícios para a empresa e para os colaboradores já mencionados.

REFERÊNCIAS

BOOG, M. G. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes:** estratégias e tendências, volume 1. São Paulo: Gente, 2002.

ESTIVALETE, V. F. B; LOBLER, M. L.; VISENTINI, M. M. S. **Valores Relativos ao Trabalho e sua Relação com o Comprometimento Organizacional:** a percepção dos colaboradores de uma empresa internacionalizada. In: l'IFBAE França. **Anais ...** Grenoble, 2009. p. 1-18.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos.** 10 ed. São Paulo: MeGraw – Hill, 2008.

KUNKEL, F. I. R; VIEIRA, K. M. **Bem-estar no trabalho**: um estudo junto aos servidores públicos da prefeitura municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. Gestão & Regionalidade, Santa Maria, v. 28, n. 83, p. 49-63, maio-ago, 2012.

LACOMBE, M. J. **Administração:** Princípios e Tendências. 2°ed. São Paulo, 2008.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos:** Do Operacional ao Estratégico. São Paulo: Futura, 2003.

NUNES, J. H; CAMPOS, A. F. **O setor de confecção em Goiânia**: análise da relação entre trabalho doméstico e trabalho domiciliar. **Sociedade e Cultura**, Universidade Federal de Goiás. Goiania-Brasil, vol. 9, núm. 2, pp. 237-255. jul-dez, 2006.

OLIVEIRA, DJALMA, P.R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

PAULA, P. D. et al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 27, n. 81, p. 59-73, set-dez. 2011.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de Valores do Trabalho: EVT. **Psicologia:** Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 19. n. 2, p. 145-152, 2003.

ROBBINS, S.P. et. al. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro, 14° ed. São Paulo, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. Escala de Satisfação no Trabalho – EST. In: M. M. M. Siqueira e colaboradores, **Medidas do comportamento organizacional**. Cap. 16 Satisfação no Trabalho, pp. 265-274. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, vol. 5, Nº.2. Natal, july-Dec, 2000.

VILAS BOAS, A. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2009

ANEXOS

INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS

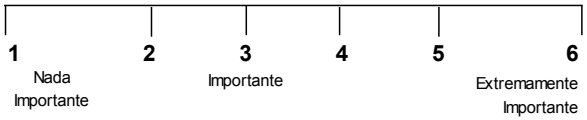
A. Tamayo et al. (2000)

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização.
Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização. Esta avaliação deve ser feita a dois níveis:

Real: Quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua organização.

Desejável: Quanto cada valor deveria ser importante para sua organização.

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6, conforme abaixo:



Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor.

Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada um dos aspectos Real e Desejável 1 - na coluna correspondente.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum ítem em branco.

Agradecemos a sua colaboração. Não é necessário se identificar.

	Item	Real							Desejável						
1.	Capacidade de inovar na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2.	necessidade de supervisão constante	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3.	Introdução de novidades no trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4.	sobre o trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5.	Busca constante de informação e novidades	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6.	Continuidade de políticas e projetos	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7.	Fidelidade à organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8.	Segurança de pessoas e bens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9.	organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10.	Tradição de respeito às ordens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11.	Clima de ajuda mútua	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12.	Distribuição do poder pelos diversos níveis	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13.	Tratamento proporcional ao mérito	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14.	Oportunidades iguais para os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15.	Imparcialidade nas decisões administrativas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16.	empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17.	Respeito às pessoas com cargo de chefia	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18.	estabelecidas pela organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19.	Controle do serviço executado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20.	Respeito aos níveis de autoridade	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
21.	organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22.	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
23.	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24.	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25.	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
26.	Complementariedade de papéis entre organizacionais	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27.	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28.	Proteção ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29.	Intercâmbio com outras organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
30.	Atuação conjunta com outras empresas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

A. Tamayo et al.(2000)

PERFIL DOS PESQUISADOS

Responda inicialmente seu perfil:

Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino **Idade:** __ **Código da Equipe:**_____
Os líderes não devem indicar o código da equipe

Escolaridade:

( ) Ensino Fundamental
( ) Ensino Médio
( ) Ensino Superior Incompleto
( ) Ensino Superior Completo
( ) Pós Graduado (a)

Tempo de empresa:

( ) até 1 ano
( ) entre 1 e 3 anos
( ) entre 3 e 5 anos
( ) entre 5 e 8 anos
( ) acima de 8 anos

Estado Civil:

( ) Solteiro (a)
( ) Casado (a)
( ) União Estável
( ) Divorciado (a)
( ) Viúvo (a)

Cargo:

( ) Operacional
( ) Administrativo
( ) Técnico
( ) Liderança

ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (EST)

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 = Totalmente insatisfeito
2 = Muito insatisfeito
3 = Insatisfeito
4 = Indiferente
5 = Satisfeito
6 = Muito satisfeito
7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho;
( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor;
( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa;
( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido;
( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho;
( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim;
( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam;
( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional;
( ) Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho;
( ) Com a maneira como esta empresa realiza as promoções de seu pessoal;
( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me;
( ) Com o meu salário comparado ao custo de vida;
( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço;
( ) Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho;
( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa no final de cada mês;
( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa;
( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho;
( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho;
( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe;
( ) Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa;
( ) Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho;
( ) Com a maneira como meu chefe me trata;
( ) Com a variedade de tarefas que realizo;
( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho;
( ) Com a capacidade profissional o meu chefe.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). Cap. 16. Satisfação no Trabalho. **Medidas do comportamento organizacional:** Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Editora Artmed. Porto Alegre, 2008.

QUESTIONÁRIO PESQUISA DE VALORES DO TRABALHO

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “Quais são os motivos que me levam a trabalhar?” mesmo que, atualmente, você não esteja trabalhando. Esses motivos constituem os valores do trabalho. A seguir há uma lista de valores do trabalho. Pedimos sua colaboração para avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida no trabalho, circulando o número, à direita de cada valor, que melhor indique a sua opinião. Use a escala de avaliação abaixo:

Como princípio orientador em minha vida no trabalho, este motivo é:

1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Importante	4 Muito Importante	5 Extremamente importante

Quanto maior o número (1,2,3,4,5) mais importante é o valor como princípio orientador em sua vida no trabalho. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/ avaliações.

Equipe:_____

É importante pra mim:

1. Estabilidade financeira	1	2	3	4	5
2. Ser Independente financeiramente	1	2	3	4	5
3. Combater injustiças sociais	1	2	3	4	5
4. Realização profissional	1	2	3	4	5
5. Realizar um trabalho significativo para mim	1	2	3	4	5
6. Competitividade	1	2	3	4	5
7. Trabalho intelectualmente estimulante	1	2	3	4	5
8. Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	1	2	3	4	5
9. Poder me sustentar	1	2	3	4	5
10. Ter prazer no que faço	1	2	3	4	5
11. Conhecer pessoas	1	2	3	4	5
12. Satisfação pessoal	1	2	3	4	5
13. Trabalho interessante	1	2	3	4	5
14. Crescimento intelectual	1	2	3	4	5
15. Seguir a profissão da família	1	2	3	4	5
16. Gostar do que faço	1	2	3	4	5
17. Status no trabalho	1	2	3	4	5
18. Ganhar dinheiro	1	2	3	4	5
19. Ser útil para a sociedade	1	2	3	4	5
20. Auxiliar os colegas de trabalho	1	2	3	4	5
21. Preservar minha saúde	1	2	3	4	5

22. Ter prestígio	1	2	3	4	5
23. Bom relacionamento com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
24. Identificar-me com o trabalho	1	2	3	4	5
25. Supervisionar outras pessoas	1	2	3	4	5
26. Amizade com colegas de trabalho	1	2	3	4	5
27. Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais	1	2	3	4	5
28. Ter compromisso social	1	2	3	4	5
29. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	1	2	3	4	5
30. Realização pessoal	1	2	3	4	5
31 Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	1	2	3	4	5
32. Mudas o mundo	1	2	3	4	5
33. Ter fama	1	2	3	4	5
34. Ter notoriedade	1	2	3	4	5
35. Estabilidade no trabalho	1	2	3	4	5
36. Ajudar os outros	1	2	3	4	5
37. Suprir necessidades materiais	1	2	3	4	5
38. Enfrentar desafios	1	2	3	4	5
39. Ser feliz com o trabalho que realizo	1	2	3	4	5
40. Trabalho variado	1	2	3	4	5
41. Aprimorar conhecimentos da minha profissão	1	2	3	4	5
42. Obter posição de destaque	1	2	3	4	5
43. Ter melhores condições de vida	1	2	3	4	5
44. Trabalho que requer originalidade e criatividade	1	2	3	4	5
45. Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho em grupo	1	2	3	4	5

Questionário desenvolvido PORTO, J. B.; TAMAYO, **A. Escala de Valores do Trabalho:** EVT. Psicologia e pesquisa, Brasília, v. 19. N.2, p. 145-152, maio/agosto 2003. SIQUEIRA, Marlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Editora Artmed. Porto Alegre. 2008.

CAPÍTULO 3

CONFIGURAÇÕES ESTRATÉGICAS EM PROVEDORES REGIONAIS DE ACESSO À INTERNET

Data de aceite: 01/06/2022

Priscila Scarfone Tiburcio
Pós-graduada em Gestão de Negócios –USP/ Esalq

RESUMO: Os provedores regionais de acesso à internet, conceituados pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) como Prestadora de Pequeno Porte (PPP), estão entre os principais responsáveis pela massificação da banda larga no Brasil, gerando a inclusão digital em áreas pouco exploradas pelas grandes operadoras. Ao considerar a "comoditização" da internet e o aumento da competitividade no setor, inevitavelmente surge a reflexão sobre o entendimento que estas empresas estão empreendendo para garantir sua sobrevivência e crescimento. O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar as dimensões fundamentais que influenciam no processo de desenvolvimento de estratégia em provedores regionais. Por meio do Questionário de Desenvolvimento de Estratégia (QDE) foi disseminada uma pesquisa online, de cunho descritivo e exploratório, para dirigentes de provedores regionais. Os dados coletados caracterizaram uma amostra de 36 empresas respondentes, localizadas nas cinco regiões do país. Os resultados mostraram que tais empresas empregam um composto de atividades influenciadas por três dimensões na formação de estratégia, sendo estas: networking, incrementalismo e cultural. Ademais, o uso de abordagens informais e não estruturadas induzem o desenvolvimento de estratégias.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento de estratégias; internet; networking; provedores regionais.

STRATEGIC CONFIGURATIONS IN REGIONAL INTERNET ACCESS PROVIDERS

ABSTRACT: The regional internet access providers, appointed by the Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) as a Small Size Provider (PPP), are among the main responsible for the massification of broadband in Brazil, generating digital inclusion in areas little explored by the major operators. When considering the "commoditization" of the internet and the increase in competitiveness in the sector, there is inevitably a reflection on the understanding that these companies are undertaking to guarantee their survival and growth. The aim of this work was to identify and analyze the fundamental dimensions that influence the strategy development process in regional providers. Through the Strategy Development Questionnaire (QDE) an online survey, of a descriptive and exploratory nature, was disseminated to managers of regional providers. The collected data characterizes a sample of 36 respondent companies, located in the five regions of the country. The results showed that these companies employ a set of activities influenced by three dimensions in the formation of the strategy, being: networking, incrementalism and cultural. In addition, the use of informal and unstructured approaches induce or develop strategies.

KEYWORDS: Internet; networking; regional providers; strategy development.

INTRODUÇÃO

Progressivamente os provedores regionais de acesso à internet despertam a atenção no mercado brasileiro de telecomunicações. De acordo com o Plano Geral de Metas de Competição (PGMC) previsto pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), aprovado pela Resolução nº 694, de 17 de julho de 2018, com exceção das grandes operadoras, as Prestadoras de Pequeno Porte (PPP) são provedores com participação inferior à 5% em cada mercado em que atuam. Essas empresas influenciam positivamente o mercado, uma vez que promovem a inclusão digital em regiões afastadas dos grandes centros urbanos onde as prestadoras de maior porte não monopolizam ou operam precariamente.

Dewan et al. (1998) alegam que as empresas prestadoras de serviços de internet são devidamente categorizadas em provedores de conteúdo, de acesso e de infraestrutura tecnológica. Dessa forma, de antemão, será válido esclarecer que neste estudo foi abordado especificadamente os provedores de acesso à internet (em inglês "Internet Service Provider" - ISP). Conforme declarado pelo Marco Civil da Internet (2014), os provedores de conexão de internet ou provedores de acesso são caracterizados como pessoas jurídicas fornecedoras de serviços das quais possibilitam o acesso de seus clientes à internet (Brasil, 2014).

A expansão do mercado de provedores regionais exibe-se em ritmo acelerado, já que são nitidamente os grandes vetores da universalização da internet. Segundo o Panorama Setorial de Telecomunicações lançado pela Anatel, o Brasil encerrou o ano de 2020 com 36,3 milhões de contratos ativos, destacando o crescente protagonismo das PPPs – cujas juntas detêm a maior participação de mercado, representando 38% do market share (líderes em 3.467 municípios) e 14,2 milhões de acessos.

Os resultados do "TIC Domicílios 2020", lançada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), declararam que 83% dos domicílios possuíam acesso à internet; logo, as desigualdades no acesso ainda persistem ao considerar que há 11% de não usuários, sendo 14% provindos da área urbana e 35% da área rural. Este cenário, apesar de crítico, possui grandes lacunas de oportunidades às PPPs.

Conforme Basílio Perez, presidente da Associação Brasileira de Provedores de Internet e Telecomunicações (ABRINT), em artigo publicado no site oficial da ABRINT (2019), as PPPs crescem a taxas que variam 20% a 25%; essas empresas detêm mais de 50% do mercado nacional de fibra óptica, sendo este fruto de fortes investimentos na expansão da tecnologia "Fiber-To-The-Home" (FTTH) em áreas pouco exploradas.

Carvalho et al. (2017) mostraram o impacto da internet na geração de riqueza do Brasil, a cada 1% de aumento no acesso à internet é gerado um crescimento adicional médio

de 0,077% no Produto Interno Bruto (PIB). O maior impacto da banda larga fixa ocorre nos municípios que possuem alta concentração urbana e maior renda per capita; nesses locais o efeito da expansão da internet pode chegar a 0,19% do PIB. Ademais, em 2020 o setor de telecomunicações gerou 470 mil empregos e uma receita anual que representa 3,6% do PIB do país, conforme expõe a Associação Brasileira de Telecomunicações (Telebrasil).

Conforme a pesquisa "TIC Provedores 2020", estimou-se que o Brasil dispôs de 12.826 empresas provendo acesso à internet. Tendo em consideração os provedores que declararam as quantidades de acesso, houve um aumento de microempresas entre 2017 (38%) e 2020 (48%). No geral, em mais de 90% dos municípios contém uma média de cinco ou mais prestadoras de banda larga fixa ofertando serviços na região, sendo que 9 a cada 10 provedores oferecem fibra óptica aos clientes.

Em um mundo globalizado e dinâmico, conforme Costa (2007), a visão sistêmica junto à mentalidade estratégica é indispensável para a construção efetiva do futuro da empresa e um horizonte de previsibilidade. Para Chiavenato (2014), enfrentamos uma "era de descontinuidade" em que tudo se modifica e se transforma e a conectividade aumenta, onde as organizações precisarão encarar dois desafios: a estratégia cooperativa para compor várias competências nos negócios e a estratégia competitiva para enfrentar os concorrentes.

Ansoff (1990) afirma que as estratégias são regras que norteiam o processo de desenvolvimento de uma empresa e sua posição competitiva. Logo, ao ponderar as vastas oportunidades no mercado brasileiro de telecomunicações, a inegável "comoditização" da internet, o crescente poder de barganha do consumidor e o aumento da competitividade no setor, inevitavelmente ocasiona-se reflexão sobre o entendimento da gestão estratégica que as PPPs estão empreendendo para garantir sua sobrevivência e crescimento.

Tanto no enfoque teórico, quanto prático, a questão relevante que surge remete a compreensão das abordagens utilizadas pelas PPPs na gestão estratégica, sendo que: no enfoque teórico, esta questão traz novos conhecimentos sobre o assunto; e, no enfoque prático, o discernimento dos influenciadores do pensamento estratégico destas organizações tende a auxiliar os dirigentes a refletir sobre suas decisões estratégicas. Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar e analisar as dimensões fundamentais que influenciam no processo de desenvolvimento de estratégias em provedores regionais de acesso à internet.

MATERIAL E MÉTODOS

Com finalidade de alcançar o objetivo proposto, a pesquisa apresenta cunho descritivo e exploratório, mediante abordagem quantitativa e qualitativa. Ou seja, foi realizado as seguintes fases: revisões literárias essenciais referentes às questões estratégicas; pesquisa empírica através de um questionário estruturado com o objetivo de

identificar as atividades e decisões estratégicas de tais empresas; e, análise descritiva dos dados coletados.

A pesquisa, apresentando caráter de estudo de caso, envolveu 36 empresas respondentes através da aplicação do Questionário de Desenvolvimento de Estratégia (QDE), originalmente proposto por Ambrosini et al. (1998). Além das ponderações sobre táticas de análise e da administração estratégica previstas no QDE, utilizou-se como complemento essencial para entendimento de tal metodologia a tradução da nota de pesquisa "Validation of a Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Processes" (Bailey et al., 2000).

De acordo com Bailey et al. (2000), apesar de as literaturas normativas de gestão corresponderem a decisões estratégicas fundamentadas por processos estruturados e dispostos de planejamento, há evidências de outros meios que podem resultar ou influenciar o pensamento estratégico da organização. Logo, os autores evidenciam seis dimensões diferentes que retratam como é o processo de desenvolvimento de estratégia nas organizações (Tabela 1).

Dimensão	Características
Planejamento	As opções estratégicas são analisadas através de um processo intencional, envolvendo procedimentos lógicos, sequencias e deliberados. Após, são detalhados planos precisos de implementação e estipulados sistemas de monitoramento e controle.
Incremental	A escolha estratégica é desenvolvida através da abordagem do tipo "tentativa e erro". Os objetivos e metas estratégicas da organização não necessitam de precisão.
Cultural	A decisão estratégica é baseada nos aspectos culturais compartilhados entre os membros da organização (rotinas, histórias, valores etc.) que representam a cultura organizacional.
Político	A estratégia é uma questão política entre grupos de interesse e desenvolvida por um processo de barganha e influência (impulsionada pelo grau de dependência da organização para com as partes interessadas).
Comando	A direção estratégica é determinada por um indivíduo (ou grupo de indivíduos) que exerce poder superior na organização. A influência e o controle podem ser desempenhados por diversas maneiras (como personalidade, conhecimento e decreto de regras).
Escolha Forçada	A estratégia é limitada a pressões externas e, portanto, são impostas pelo ambiente em que a organização atua (ações regulatórias, pressões competitivas ou econômicas etc.).

Tabela 1. Características das dimensões do desenvolvimento de estratégia

Fonte: Bailey et al. (2000)

Em alguns estudos dos quais aplicaram o método do QDE em instituições, a dimensão política foi considerada como o fator menos significativo no processo de formação de estratégias. Ao entrevistar quatro empresas que são prestadoras de serviços para internet, Barros (2001) identificou que a dimensão política não foi apontada pelos

proprietários como um fator importante. Rocha et al. (2008), através de uma amostra de 41 hotéis independentes de Curitiba, validaram que os resultados da dimensão política obtiveram a menor pontuação. Gonçalves et al. (2017) constataram que a perspectiva política é a menos observada ao entrevistar 70 empresas do setor de serviços de Londrina.

Para este estudo optou-se por substituir a dimensão político por networking, pois de acordo com as revisões literárias acima citadas foi possível averiguar a pequena presença da dimensão político nos processos de formações de estratégias de pequenas empresas. Sendo assim, considerando a crescente importância e influência do networking nas decisões estratégicas (Pereira, 2015; Gurgel et al., 2015), fez-se propício esta alteração a fim de explorar a informalidade no processo de desenvolvimento estratégico. Em suma, o networking é detido como "corporações modelares" compostos por inúmeras empresas especializadas (Miles e Snow, 1992).

Segundo Ambrosini et al. (1998), o QDE é formado por 36 afirmações – agrupadas em seis dimensões – com respostas em formato de escala Likert onde os pontos variam de 1 ("discordo totalmente") até 7 ("concordo totalmente") com a finalidade de constatar o grau de concordância do respondente em relação a aplicabilidade das afirmações em sua empresa. Cada dimensão corresponde a 6 afirmativas (Tabela 2), portanto o resultado das mesmas pode variar entre 6 e 42. Após somar a pontuação apartadamente das dimensões, o escore é resultado da subtração de 24 do total, o que faz com que o resultado final fique entre -18 e 18. Este ajuste torna-se importante para obter o melhor posicionamento visual dos escores por dimensão no gráfico de perfil de desenvolvimento de estratégia (gráfico de radar).

Dimensão	**Afirmativas**
Planejamento	1, 7, 13, 19, 25, 31
Incremental	2, 8, 14, 20, 26, 32
Cultural	3, 9, 15, 21, 27, 33
Networking	4, 10, 16, 22, 28, 34
Comando	5, 11, 17, 23, 29, 35
Escolha Forçada	6, 12, 18, 24, 30, 36

Tabela 2. Método de obtenção de escore no QDE

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para analisar os dados pondera-se a distância entre o escore obtido e o círculo de referência (cujo é indicado pelo escore 0). Desta forma, os escores positivos ficam posicionados na região existente entre o círculo de referência e a borda do gráfico radar (Figura 1), representando a intensidade ou importância que a dimensão é reconhecida no processo estratégico da organização. Os escores negativos situam-se na região entre o

centro de referência e o círculo central, revelando a intensidade com a qual a dimensão é menos identificada. Caso a pontuação seja igual a zero, indica neutralidade em relação a importância de tal dimensão.

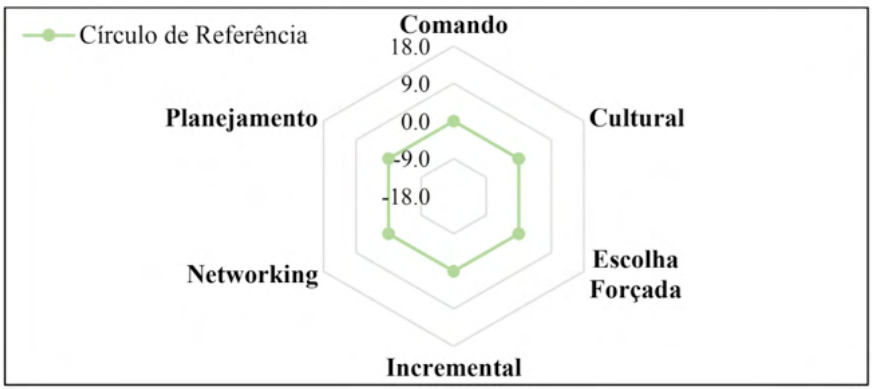


Figura 1. Exemplo de gráfico radar e dimensões do processo de formação de estratégias

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a coleta de dados foi desenvolvido um questionário online em uma página web exclusiva, autorizada através da aquisição de um domínio pelo Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br), sendo a mesma denominada pelo endereço digital www.planejeseuprovedor.com.br. A pesquisa, denominada por "Questionário de Desenvolvimento de Estratégia", foi disseminada via e-mail no período de 10 jan. 2020 a 17 fev. 2020 e direcionada para proprietários e gestores de provedores regionais que participam de grupos de negócios formados por associados da ABRINT e localizados em todo território brasileiro. Para maior grau de confiabilidade das informações obtidas, foi previamente programado que a pesquisa fosse limitada por respondente, ou seja, somente poderia ser realizada uma única vez por endereço de Endereço de Protocolo da Internet (IP) atribuído ao dispositivo eletrônico utilizado.

A pesquisa desenvolvida em uma página web foi segmentada em quatro partes: 1ª) análise prévia de perfil do provedor (região e tempo de atuação) e do respondente (cargo ocupacional), sem que haja qualquer identificação da empresa entrevistada; 2ª) aplicação do QDE, proposto por Ambrosini et al. (1998), contemplando 36 afirmações; 3ª) três questões finais para identificação dos processos formais e estruturados que são conhecidos e utilizados para a formação de estratégias, proposto por Barros (2001); 4ª) apresentação do panorama das dimensões predominantes na formação das estratégias da empresa entrevistada, visualizadas por meio da tabulação das pontuações obtidas em cada dimensão .

Além de se caracterizar como uma orientação em torno das seis dimensões,

a aplicação do QDE via página web, elaborada por um método de resposta e resultado individual referente à empresa do respondente, apresenta benefícios relevantes, sendo estes: estimular os proprietários ou gestores à pensarem sobre as práticas dos procedimentos estratégicos realizados; obtenção de um maior grau de transparência e de confiabilidade nas respostas; comprometimento dos gestores em responder. O último benefício está relacionado com a escassez de estudos relacionados à gestão estratégica e planejamento estratégico em provedores regionais de acesso à internet (os participantes receberão o presente artigo e as conclusões gerais) e ao interesse no resultado exclusivo quanto ao panorama estratégico de sua empresa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados que configuram o processo de elaboração de estratégias em provedores regionais, realizou comparações de resultados entre as empresas atuantes nas cinco regiões do Brasil, sendo estas: Norte, Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste. Logo, será averiguado os resultados da amostra geral da pesquisa, bem como as considerações relevantes dos resultados apartados por região e tempo de atuação no mercado.

Quanto a cobertura de mercado das empresas respondentes, as maiores representatividades atuam na região Sudeste (40,7%), Centro-Oeste (19%) e Nordeste (17,2%), respectivamente, regiões Sul e Norte representaram juntas 23,1%. A predominância de respondentes do Sudeste pode ser observada como involuntária, uma vez que, de acordo com as informações públicas contidas no Painel de Dados da Anatel em 2020, esta região concentra a maior quantidade de provedores de internet outorgados pela Anatel (37,9%), visto que demanda 57% do total de acessos de assinantes dos serviços de banda larga fixa. Ademais, a região Sudeste representa mais de 50% da receita bruta do setor de serviços no país (IBGE, 2017).

Considerando que os dados foram coletados a partir de uma amostra de gestores e líderes, os resultados caracterizam a predominância dos respondentes que ocupam cargos de presidência e gerência. Este cenário reforça a concepção de que tais profissionais são os principais envolvidos no pensamento estratégico da organização, posto que, conforme Fernandes e Berton (2012), as decisões estratégicas são frequentemente designadas pela alta administração (presidentes e diretores) e são operacionalizadas pelo nível gerencial. Além disso, mais da metade da amostra corresponde à provedores com mais de 5 anos de existência no mercado, fato que os considera como competidores consolidados no setor, compreendendo a taxa de sobrevivência de 84,8% das empresas que permanecem aberta após pelo menos um ano no Brasil (IBGE, 2017).

Em relação aos resultados provindos da aplicação do QDE (Figura 2), o processo de formação de estratégias em PPPs é concebido através da dinâmica interação de três abordagens: networking, incremental e cultural. O networking é considerado pelos

dirigentes a abordagem de maior influência no desenvolvimento das estratégias. Para Brito e Lencastre (2014), a aptidão em constituir e manter o relacionamento com seus parceiros de negócios é visto como um recurso chave, tornando-se assim uma prática constante nas organizações. Gurgel et al. (2015) identificou que 81% dos proprietários de onze micro e pequenas empresas afirmam realizar conscientemente o networking e o enxergam como parte de suas rotinas profissionais; aliás, 88% afirmaram que as redes de contatos expandem as oportunidades e engajam iniciativas empreendedoras.

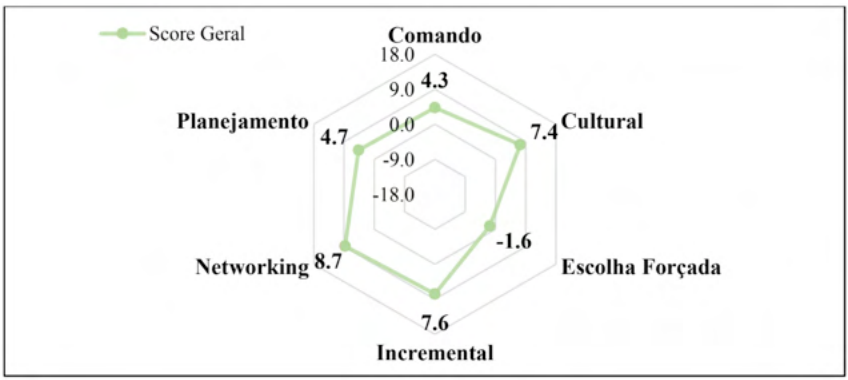


Figura 2. Dimensões do processo de desenvolvimento de estratégias em PPPs

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além do networking, as dimensões incremental e cultural manifestam uma considerável relação com o processo de desenvolvimento de estratégias das empresas-caso. De forma semelhante, conforme Barros (2001), a predominância das dimensões incremental e networking junto às práticas de informalidade foram evidenciadas ao analisar 4 pequenas empresas que prestam serviços para a internet, além de verificar a significativa influência da dimensão cultural em duas das empresas. Também foi atestado a forte presença das dimensões incremental e cultural nas decisões estratégicas em 41 hotéis independentes de Curitiba (Rocha et al., 2008) e 70 empresas do setor de serviços de Londrina (Gonçalves et al., 2017).

O planejamento é considerado como uma ferramenta de baixa influência na concepção de estratégias das PPPs; ou seja, estas empresas não priorizam a aplicação de processos estruturados e sistemáticos na gestão estratégica. A dimensão comando foi evidenciada na análise do QDE em oito das empresas-caso, considerando o fato de haver provedores onde um único indivíduo é a força motriz por trás do desenvolvimento de estratégias. A dimensão escolha forçada apresenta presença limitada. Neste quesito, esta visão pode estar relacionada ao fato de serem empresas de pequeno porte, o que tende a evitar a presença de poderosos grupos internos dos quais desenvolvem as estratégias a

partir de sua influência na organização e por meio de processos de barganha e negociação (Barros, 2001).

A fim de detalhar e abranger a análise dos resultados, foi averiguado apartadamente os escores obtidos por região de atuação das organizações respondentes. Logo, devem ser abordadas algumas observações relevantes quanto ao processo de elaboração de estratégias (Figura 3), tais como: 1) a influência das dimensões comando e cultural é predominante na região Sul; 2) as dimensões networking e planejamento possuem as maiores pontuações nas regiões Sul e Nordeste, respectivamente; 3) na região Norte há baixa influência da dimensão planejamento, destoando-se significativamente das demais regiões.

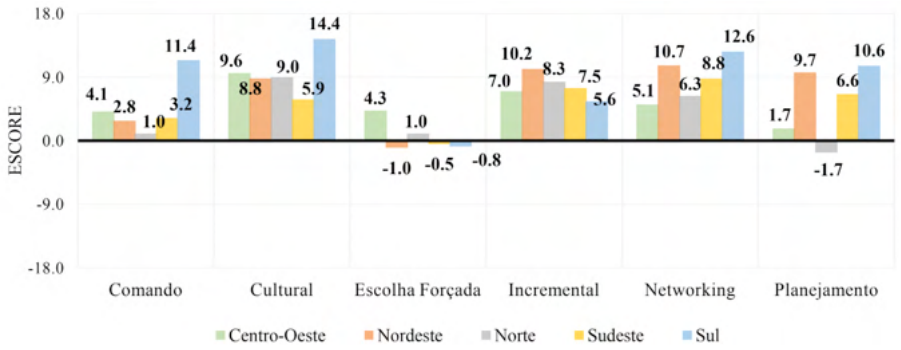


Figura 3. Dimensões do processo de formação de estratégias por região

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando se comparou o grupo de empresas de acordo com o tempo de atuação no mercado (Figura 4) houve algumas diferenças entre os três subgrupos. Para as empresas com até 1 ano no mercado, as dimensões mais predominantes foram: incremental, networking e planejamento; para as empresas de 2 a 5 anos foram: networking, cultural e planejamento; já para as empresas acima de 5 anos foram: cultural, networking e incremental. Sendo assim, a dimensão networking possui alta influência independente do tempo de atuação das empresas. Quanto a dimensão planejamento, a mesma se mostrou mais presente em empresas mais novas do que mais velhas.

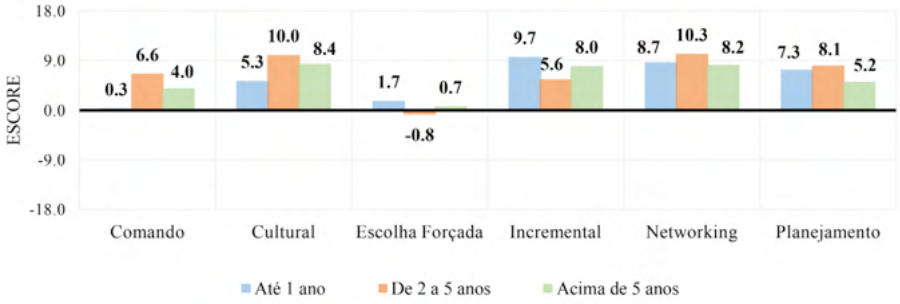


Figura 4. Dimensões do processo de formação de estratégias por tempo de atuação

Fonte: Elaborado pelos autores.

Buscou-se, também, aprofundar a compreensão e identificar as razões sobre os métodos alternativos, sejam estes formais e informais, usados pelas empresas pesquisadas. Dessa forma, após o preenchimento do QDE, foram acrescentadas três perguntas finais na pesquisa fundamentadas por Barros (2001), a fim de investigar questões relacionadas as ferramentas formais e estruturadas adotadas como suporte ao desenvolvimento de estratégias; os motivos que impedem ou inibem a concepção das estratégias através de um processo formal e estruturado; e, as ferramentas informais e não estruturadas adotadas como suporte ao desenvolvimento de estratégias.

Em relação às abordagens formais e estruturadas utilizadas (Figura 5), o método apontado como menos conhecido foi Cinco Forças de Porter. De outro modo, a Análise de Cenários, Consultorias, Bussiness Plan Anual e Análise SWOT (“Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats”) são as ferramentas mais utilizadas. Foram considerados o Benchmarketing Competitivo e Análise de Cadeia de Valor como abordagens que poderiam ser adotadas e contempladas na gestão estratégica das empresas. Neste cenário, é válido evidenciar este questionamento como um meio de instigação aos gestores respondentes a fim de refletirem sobre os processos formais que são ou deveriam ser empregados no desenvolvimento de estratégias nas organizações em que atuam.

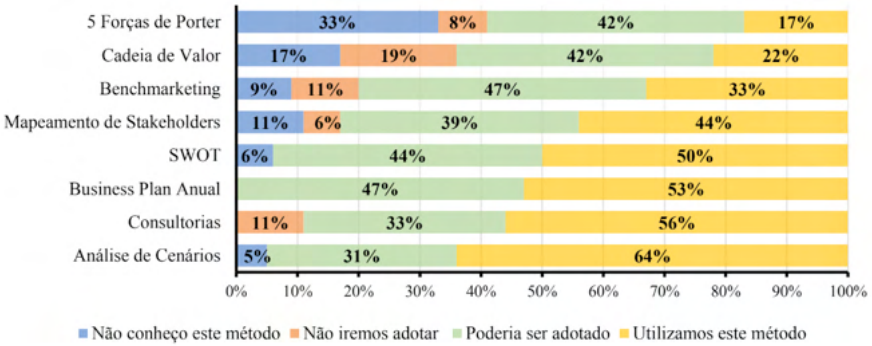


Figura 5. Tipos de abordagens formais utilizadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram identificadas possíveis restrições que inibem a adoção de ferramentas estratégicas formais (Figura 6). A razão frequente para que os provedores refutem a utilização dessas ferramentas foi justificado em sua maioria pela falta de profissionais qualificados; sendo assim, a ausência de mão de obra especializada é vista pelos dirigentes das empresas estudadas como o principal motivo que impende a concepção de estratégias através de um processo formal e estruturado.

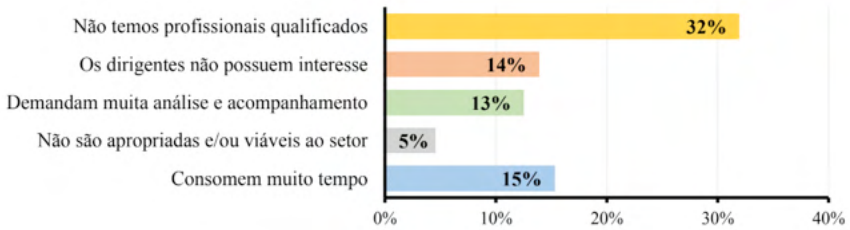


Figura 6. Motivos que inibem o uso de abordagens formais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Todas as empresas relataram usufruir de abordagens informais (Figura 7) para promover o pensamento estratégico. A informalidade destacou-se como uma característica frequente entre as empresas-caso, já que a intuição, experiências passadas e networking foram consideradas como práticas fundamentais para o desenvolvimento de estratégias. Além disso, a capacidade de estruturar e manter uma rede de contato junto aos parceiros de negócios (participação em grupos de provedores, contato com os concorrentes e a prática do networking em geral) possui importância significativa para os dirigentes.

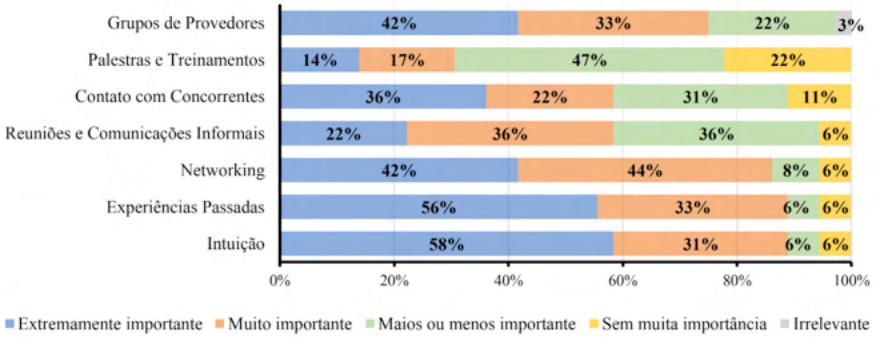


Figura 7. Tipos de abordagens informais utilizadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em síntese, o processo de desenvolvimento de estratégias nos provedores regionais de acesso à internet analisados é essencialmente praticado através de ferramentas informais, sendo o networking o elemento fundamental para o pensamento estratégico. O incrementalismo é fortemente adotado, uma vez que a escolha estratégica é desenvolvida empregando um método do tipo "tentativa e erro", não se caracterizando em uma sequência de decisões racionais e sistemáticas de cunho teórico, mas sim por métodos não estruturados.

CONCLUSÃO

O processo de formação de estratégias em provedores regionais de acesso à internet no Brasil é resultado da relação de três dimensões – networking, incrementalismo e cultural – e práticas de informalidade. As análises evidenciam a influência destas dimensões em todas as regiões do país, dado que as dimensões escolha forçada e comando não são consideradas como fundamentais pelas empresas-caso.

A dimensão networking é observada como essencial pela amostra, independentemente do tempo de atuação da empresa no mercado; em contrapartida, a dimensão planejamento apresentou-se mais presente em empresas mais novas do que mais velhas. A ausência da utilização de ferramentas formais e estruturadas no desenvolvimento de estratégias foram justificadas pelos gestores e dirigentes das empresas pesquisadas pelo fato de não haver profissionais qualificados para implementá-las. Os métodos informais foram declarados como alternativas utilizadas de grande importância nas decisões estratégicas, visto que a intuição, experiências passadas e networking foram apontadas como práticas fundamentais, além do relacionamento com parceiros de negócios.

Por fim, a pesquisa indica que as PPPs adotam abordagens informais no processo de desenvolvimento de estratégias; por conseguinte, essa característica provinda da gestão de provedores regionais de acesso à internet deve ser um elemento necessariamente

considerado em qualquer tentativa de compreensão que envolvem os padrões de desenvolvimento e concepção de estratégias nessas empresas.

REFERÊNCIAS

Agência Nacional de Telecomunicações [Anatel]. 2018. Plano Geral de Metas de Competição (PGMC). Diário Oficial da União, Brasília, 23 jul. 2018. Seção 1, p.3.

Agência Nacional de Telecomunicações [Anatel]. 2020. Panorama Setorial de telecomunicações. Disponível em: <https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa>. Acesso em: 10 abr. 2021.

Agência Nacional de Telecomunicações [Anatel]. 2020. Painéis de Dados da Anatel . Disponível em: <https://www.anatel.gov.br/paineis/acessos>. Acesso em: 12 mai. 2020.

Ambrosini, V.; Johson, G.; Scholes, G. 1998. Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management. 1ed. Prentice Hall, London, England.

Ansoff, H.I. 1990. A nova estratégia empresarial. 1ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Comitê Gestor da Internet no Brasil [CGI.br]. 2020. TIC Provedores 2020. Disponível em: <https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20210714181204/resumo_executivo_tic_provedores_2020.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2021.

Bailey, A.; Johnson, G.; Daniels, K. 2000. Validation of a Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Processes. British Joumal of Management 11: 151-162.

Barros, M. 2001. Estratégias nas empresas de internet: Lições da informalidade. Revista de Administração de Empresas 41(4): 32-43.

Brasil. 2014. Lei n. 12.965, de 23 de abril de 2014. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, 24 abr. 2014. Seção 1, p. 1-3.

Brito, C.M; Lencastre, P. 2014. Novos horizontes do marketing. 1ed. Editora D. Quixote, Alfragide, Portugual.

Carvalho, A.Y; Mendonça, M.J.; Silva, J.J. 2017. Avaliando o efeito dos investimentos em telecomunicações sobre o PIB. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2336.pdf>. Acesso em: 20 out. 2019.

Chiavenato, I. 2014. Administração: teoria, processo e prática. 5ed. Manole, Barueri, SP, Brasil.

Comitê Gestor da Internet no Brasil [CGI.br]. 2020. TIC Domicílios 2019. Disponível em: <https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2019_coletiva_imprensa.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2020.

Costa, E.A. 2007. Gestão estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2ed. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

Dewan, R.M.; Frermer, M.L.; Seidmann, A. 1998. Internet service providers, proprietary content and the battle for user's dollars. Communications of the ACM 41(8): 43-48.

Fernandes, B.H.R.; Berton, L.H. 2012. Administração estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2ed. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

Gomes, M.J.D.C.F. 2014. Networking e competências individuais como preditores da orientação para o cliente e do crescimento de startups. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Gonçalves, G.; Vieira, S.; Melatti, G.; Gimenez, F.; Negreiros, L. 2017. Configurações estratégicas em MPES: uma análise da atuação de mulheres empreendedoras do setor de serviços de Londrina-PR. Revista de Administração da UFSM 10(4): 652-667.

Gurgel, L.S.A.; Homenko Neto, A.; Moia, R.P. 2015. Coworking, Networking e a geração de negócios para o empreendedor. Disponível em: <http://www1.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/escola_de_negocios/conteudos/Coworking-Networking-Empreendedor.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2020.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. 2017. Pesquisa anual de serviços 2017. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2017_v19_informativo.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2020.

Miles, C.C.; Snow, R.E. 1992. Causes of failure in network organizations. California Management Review 34(4): 53-67.

Organizações das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura [UNESCO]. 2019. Assessing Internet Development in Brazil. Disponível em: <https://cetic.br/media/docs/publicacoes/8/20200117094619/Assessing_Internet_Development_in_Brazil.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2020.

Pereira, R.F.V. 2015. Networking como instrumento de desenvolvimento empresarial. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

Rocha, D.; Gimenez, S.; Gimenez, F. 2008. Dimensões do processo de formação de estratégia em pequenos hoteis de Curitiba. Revista Brasileira de Estratégia 1(3): 319-329.

CAPÍTULO 4

ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS NA LINHA DE PRODUÇÃO: QUANDO INOVAR É SIMPLIFICAR

Data de aceite: 01/06/2022

Breno Abreu de Freitas
Faculdades Promove
Sete Lagoas, MG

RESUMO: Este trabalho visou a demonstrar que a minimização da movimentação humana no transporte manual de peças ao lado da linha de produção, utilizando a reengenharia logística de abastecimento, pode contribuir para a maximização da produtividade. Para isso, a metodologia de pesquisa utilizada foi a descritiva e a causal, e o método escolhido foi o estudo de caso, tendo sido adotada como técnica de coleta de dados a observação sistemática da movimentação dos operadores de produção da Comam Industrial Ltda., localizada em Sete Lagoas, Minas Gerais, na busca por peças, o que caracteriza atividade sem valor agregado e, como consequência, o desperdício de tempo. Os resultados encontrados demonstram alto percentual de atividades sem valor agregado, caracterizando desperdício com deslocamento dos operadores de produção durante o transporte manual, principalmente de peças; e as ações corretivas e melhorias tomadas resultaram em um aumento produtivo de até 59% e um ganho monetário no período do estudo de R$49.544,30, podendo chegar, em 12 meses, a um ganho total de R$304.666,59.
PALAVRAS-CHAVE: Logística. Desperdício. Produção enxuta. Produtividade.

WASTE ELIMINATION IN THE PRODUCTION LINE: WHEN INNOVATION IS TO SIMPLIFY

ABSTRACT: This work intended to demonstrate how the minimization of the human intervention in the manual transportation of pieces next to the production line, using supply logistics reengineering, can contribute to the production maximization. For this, the research methodology use was descriptive and the causal, and the case study was the chosen method having adopted the technique of data collection systematic observation the movements of manufacturing operators of Comam Industrial Ltda., localized in Sete Lagoas, Minas Gerais, Brazil, looking for pieces, that characterize activities without added value, and thus, waste of time. The results found demonstrated the high percent of activities without value added, characterized waste for the manufacturing operators movements during the manual transportation, mainly of pieces, and the correctives actions and improvements taken that result in the productivity increase of 59% and an earning of R$ 49.544,30 in the study time, that could transform in R$ 300.466,59 in a 12 months projection.
KEYWORDS: Logistics. Wastes. Lean manufacturing. Productivity.

1 I INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão se deparando com ambientes extremamente competitivos, nos quais a redução de perdas, como o transporte manual de peças durante

produção, pode ser essencial para a competitividade e continuidade das empresas.

Para Liker (2005), transporte ineficiente, ou movimentação peças entre processos, faz parte dos sete grandes tipos de perdas sem agregação de valor em processos de produção.

Este estudo busca demonstrar, caso exista, a relação entre os recursos humanos empregados no ciclo logístico-produtivo da linha de produção de empresas de autopeças e a baixa produtividade e ainda, caso existam, evidências sobre a seguinte pergunta: *qual o efeito que a reengenharia logística de abastecimento pode ter na maximização da produtividade ao reduzir a movimentação dos operadores de produção?*

Com isso, também procura analisar o impacto que a reengenharia da logística de abastecimento da produção pode ter no aumento da produção ao reduzir a movimentação humana em virtude do transporte de peças.

A *Toyota* considera sete tipos de desperdícios: defeitos, superprodução, esperas, retrabalho, excesso de estoque, operações inúteis e transportes, que são os movimentos inúteis.

Corrêa e Corrêa (2008) seguindo o mesmo raciocínio, descreve que a atividade de transporte e movimentação de material não agrega valor ao produto e é necessária devido à grandes distâncias a serem percorridas pelo material ao longo do processamento.

Baseado no Sistema *Toyota* de Produção, foi criado o termo *lean manufacturing* (produção enxuta) por Womack e Jones, o qual visa a minimizar os desperdícios até anulá-los.

Como objetivo busca demonstrar que a minimização do deslocamento no transporte de peças durante a produção, utilizando a reengenharia logística de abastecimento, pode contribuir para a maximização da produtividade.

O trabalho no que se refere à objetivos específicos, foi desenvolvido no intuito de: identificar os desperdícios de movimentação, identificar o percentual de atividades que acrescentam valor à operação, apresentar como os deslocamentos podem ser reduzidos e demonstrar, caso haja, o ganho de produção e monetário ao eliminar-se o transporte de peças.

O estudo justifica-se à medida que o trabalho está alinhado ao que expõe a literatura, aumentando ainda mais o interesse por parte do pesquisador. Este poderá apresentar novas evidências sobre o tema, promover seu aprofundamento pessoal no que se refere ao tópico estudado e que possa contribuir para a quantificação monetária do tempo gasto com o transporte manual de peças e, consequentemente, à perda de produção. O pesquisador pretende, ainda, demonstrar a alta relevância que o trabalho pode representar para o ganho de produtividade, baseado na redução de deslocamento humano durante a produção, e também produzir material de estudo para a aplicação em empresas automotivas e em aulas de graduação.

O artigo está estruturado em cinco capítulos. Neste capítulo introdutório, estão

tratados a contextualização do problema, os objetivos, a justificativa e a estrutura da dissertação. No capítulo dois, é abordado o referencial teórico, no qual se demonstra como a movimentação humana pode ser prejudicial para a competitividade e também como o transporte manual de peças, ao ser eliminado, se possível, auxilia no aumento da produção. O capítulo três apresenta a metodologia do estudo de caso da pesquisa. São abordados o tipo de pesquisa, os procedimentos metodológicos, o método de investigação e de coleta de dados, e o roteiro para entrevistas com os membros-chave da empresa. Já o capítulo quatro descreve a aplicação do estudo de caso e os resultados da pesquisa. Finalmente o capítulo cinco apresenta as conclusões obtidas com o estudo e também as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Para Ohno (1997), o propósito de suas caminhadas pela fábrica era identificar atividades que acrescentavam valor ao produto e livrar-se de tudo mais. Seguindo o mesmo raciocínio, Lehrer (1973, p. 163) afirma que a atividade deve ser avaliada tanto em termos dos benefícios intangíveis como das realizações físicas, e eliminando todo e qualquer desperdício. Assim, para realizar a produção enxuta, é preciso identificar o desperdício com movimentação humana e eliminá-lo para que o cliente pague apenas pelo produto e não por custos consequentes de atividades que não acrescentem valor a este. Corrêa e Gianesi (1996) sugerem que eliminar desperdícios significa analisar todas as atividades e eliminar aquelas que não acrescentam valor. Isso vai ao encontro do pensamento de Schonberger (1997), que mostra que, para ser competitivo, é preciso enxugar. Liker e Meier (2007) complementam o raciocínio, definindo que “enxuto” significa “eliminação de desperdícios”. De acordo com Womack, Jones e Roos (1992), o executivo Taiichi Ohno identificou os desperdício, sendo sete primários. Seguindo este raciocínio Liker (2005) descreve que a Toyota identificou sete desperdícios, sendo eles: defeitos, superprodução, transporte ou transferência, esperas, excesso de estoque, processamento incorreto e retrabalho.

Para Liker e Meier (2007), transporte é a movimentação de trabalho em processo de um local para outro. O autor ainda descreve que deslocamentos desnecessários são quaisquer movimentos que os operários têm de fazer e que não agregam valor, tais como localizar, empilhar peças e caminhar. A atividade de produção requer movimentação de três elementos de produção: homem, máquina e material. Para Moura (1997), na maioria dos processos, o material é movimentado ao longo do mesmo. As perdas são atividades supérfluas que aumentam o tempo de produção, causam movimentos extras, sendo necessário reduzi-las (LIKER, 2005, p. 123). Primeiro deve-se identificar os deslocamentos dos trabalhadores, para que esse desperdício possa ser reduzido e o ganho de tempo apresentado.

Barnes (1997) salienta que o processo de se executar um trabalho deve ser estudado

antes que se tente efetuar uma investigação detalhada de uma operação, incluindo cada passo que compõe o processo de fabricação. Liker (2005) mostra que, para eliminar desperdício com a superprodução, a *Toyota* adotou o *just-in-time*.

Os movimentos inúteis, aqueles que não fazem parte da atividade principal, possivelmente não agregam valor ao produto. Geralmente toda peça que não se pode pegar facilmente e montá-la, requer movimentação desnecessária, podendo ser eliminada com uma mudança na forma de abastecimento e alocação do material.

Porter (1992) considera que o modo como cada atividade é executada, combinado com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto. No caso em questão, a reengenharia na logística de abastecimento ajuda a minimizar as movimentações, aproximando as peças junto aos operários. Assim, restam as atividades que agregam valor ao produto, aumentando a produção. A simplificação da atividade pode reduzir o volume do esforço no trabalho e possibilitar executar mais trabalho com menor esforço e tempo. Lehrer (1973) afirma que o aumento da produção significa realizar mais com menos, ou tornar uma tarefa mais eficiente. O autor conclui que os principais objetivos da simplificação visam tornar o trabalho mais fácil, rápido e barato, isto é, eliminar o desperdício.

Concluído o levantamento dos principais aportes teóricos, convém destacar que o marco teórico usado para a etapa de análise foi baseado, principalmente, nos conceitos de produção enxuta, de Liker e Meier (2007); nos modelos de eliminação do desperdício, de Liker (2005); nas demonstrações de ganho de produção, de Schonberger (1997) e nos conceitos logísticos de Arnold (1999). A utilização do PDCA, descrito por Liker (2005), foi utilizado na dimensão de identificação, minimização dos deslocamentos e acompanhamento dos resultados.

3 | METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, por estabelecer relações entre o desperdício e o deslocamento durante o transporte de itens e produção. Ela usa como técnica de coleta a observação sistemática, visando evidenciar, caso exista, redução da produção em virtude do tempo gasto no deslocamento.

Conforme Gil (2008), a pesquisa descritiva visa a identificar características de determinada população, como atitudes, crenças, e a associação entre ambas. Envolve o uso de questionário e observação sistemática. França e Vasconcelos (2009) afirmam que a pesquisa descritiva se dá por intermédio da descoberta de fenômenos, objetivando descrevê-los, classificá-los e observá-los. Esta pesquisa se caracteriza também como causal, pois visa mostrar que o deslocamento pode ter relação com a produção. Para Aaker, Kumar e Day (2010), a pesquisa causal visa mostrar que uma variável determina o valor de outra.

Quanto aos meios, é um estudo de caso, pois foi desenvolvida em um ambiente

específico. Segundo Yin (2001), o método de estudo de caso se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, por meio de entrevistas, arquivos, documentos e observações. Para Yin, o estudo de caso é examinado em seu ambiente natural, aplicando metodologias de coletas para obter informações de múltiplas entidades. Para que o método a ser usado seja definido, é preciso analisar questões colocadas para investigação.

O estudo foi dividido em partes. Uma bibliográfica e documental; a outra de campo. Usou-se a pesquisa documental como técnica complementar e foram analisados os registros dos itens estudados, sendo eles recursos humanos, tempo e volume produtivo. Esta pesquisa deverá proporcionar dados para identificar, caso exista, ganho de produção com à redução do transporte de peças. A unidade de análise é, para Collis e Hussey (2005, p. 120), "[...] o tipo de caso que se referem as variáveis ou fenômenos em estudo, bem como o problema de pesquisa, e sobre os quais são coletados e analisados os dados". A unidade de análise desta pesquisa foi a Comam Industrial Ltda. Adotou-se a coleta de dados de forma qualitativa. Para Vieira & Zouain (2006), esta utiliza descrições fundamentadas e explicações sobre processos locais. A segunda etapa da pesquisa foi constituída pelo estudo de caso. Para cumprir os objetivos específicos. Seguiu-se o roteiro de pesquisa:

1) Objetivo 1, "identificar os desperdícios de movimentação", foi analisado o fluxo de valor, identificando as operações que agregam valor e os desperdícios. Para os desperdícios, são avaliadas oportunidades de redução. A observação sistemática e a utilização de roteiro evidenciaram movimentos desnecessários por parte dos trabalhadores.

2) Objetivo 2, "identificar, em percentual, o valor agregado por operação", foram gerados dados primários relacionados ao tempo que o operário realiza efetivamente a função principal, cuja evidência objetiva servirá como parâmetro para demonstrar, caso ocorra, aumento do percentual de atividades que agregam valor.

3) Objetivo 3, "apresentar como os deslocamentos podem ser eliminados", foram pesquisadas fontes primárias, que evidenciaram a possibilidades para a minimização da movimentação humana.

4) Objetivo 4, "demonstrar, se houver, o ganho de produção ao eliminar o transporte de peças", foram confrontados dados relativos a tempo e volume produtivo anteriores e posteriores às melhorias executadas. O objetivo era demonstrar ganho ou não de produção após as ações.

1	Observar o trajeto que o operador faz durante a execução de toda a operação e identificar, caso existam, desperdícios com movimentação.
2	Medir o tempo total gasto pelo operador no trajeto observado no item 1, separar as atividades que não agregam valor e encontrar o valor percentual de cada atividade.
3	Definir área de concentração do estudo.
4	Levantar os dados referentes à área de concentração.
5	Apresentar, caso exista, atividade sem valor agregado, o percentual de desperdício referente a cada operação.
6	Executar ações corretivas e melhorias.
7	Monitorar ações tomadas.
8	Apresentar, caso ocorra, o ganho produtivo.
9	Apresentar, caso exista, o ganho monetário.

Figura 1 - Roteiro de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

4 | RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

A Comam Industrial Ltda. foi fundada em setembro de 2003 e está localizada em Sete Lagoas, Minas Gerais. O objetivo da Comam é atender o mercado de peças usinadas. Este estudo de caso teve a duração de sete meses, tendo sido seguido o roteiro de pesquisa (Figura 1). A Comam sugeriu que a intervenção fosse realizada no setor acabamento, já que era o local com maior concentração de mão de obra, o que poderia gerar maior desperdício com movimentação do pessoal operativo. Após o mapeamento do fluxo de valor e observação dos movimentos, verificou-se que as atividades sem valor agregado eram compostas por caminhadas para buscar principalmente peças. Com a conclusão do estudo inicial dos tempos, verificou-se que o setor de acabamento apresentou um alto percentual de atividade sem valor agregado, conforme apresentado na Tabela 1.

	Atividade com valor agregado	**Atividade sem valor agregado**
Percentual	31,90%	68,10%

Tabela 1 - Percentual de atividades sem valor agregado no processo acabamento

Fonte: Dados de pesquisa

O próximo passo foi definir a qual sub processo seria direcionado todo o trabalho e, baseado no histórico documental da empresa e na experiência do diretor industrial, foi definido a célula furar, na qual eram transformadas as peças 0258, 1008 e 9007. Foi feito, então, o mapeamento da célula furar , chegando-se aos dados apresentados na TABELA 2.

Peça	Incluído o desperdício			Livre de desperdício			
	Tempo médio de furação	Média da produção por hora	Produção dos dois turnos	Tempo médio de furação	Média da produção por hora	Produção dos dois turnos	Variação da produção dos dois turnos
5.05.839.0258	36,57s	98 peças	1 575 peças	24,00s	150 peças	2 400	**825**
5.05.146.1008	32,05s	112 peças	1 797 peças	22,50s	160 peças	2 560	**763**
5.06.146.9007	36,91s	98 peças	1 561 peças	17,02s	212 peças	3 384	**1 824**

Tabela 2 - Tempo de furação por peça e volume produtivo

Fonte: Dados de pesquisa

O estudo demonstrou que o tempo médio da peça 0258, considerando os desperdícios, era de 36,57 segundos, a produção média por hora era de 98 peças e a produção em dois turnos era de 1 575 peças. Considerando apenas a atividade livre de desperdício, a produção chegaria à 2400 peças, ou seja, um aumento de 825 peças. No caso da peça 1008, o ganho produtivo, seria de 763 peças e o aumento produtivo da peça 9007 seria de 1824 peças. Visando reduzir a movimentação, foi designada à usinagem, a função de abastecer a célula furar. O objetivo de produção por hora apresentado na TABELA 3 foi determinado abaixo da capacidade do processo, para que o mesmo aumentasse até chegar ao volume máximo.

Peça	Produção por hora real	Objetivo produção por hora
5.05.839.0258	98 peças	128 peças
5.05.146.1008	112 peças	136 peças
5.06.146.9007	98 peças	180 peças

Tabela 3 - Definição de objetivo produção horária na célula furar

Fonte: Dados de pesquisa

As tabelas 4, 5 e 6 mostram a evolução da produção/hora das peças acompanhadas.

Peça	Período comparativo	Produção média	Produção inicial (período referência)	Variação
5.05.839.0258	Inicial	96	98	-2
5.05.839.0258	Médio	127	98	29
5.05.839.0258	Final	145	98	47

Tabela 4 - Controle de produtividade

Fonte: Dados de pesquisa

Observa-se na TABELA 2, que a peça 0258 chegaria a uma produção por hora de 150 peças ou aumento de 53%, caso o desperdício fosse eliminado. No entanto, a peça 0258, inicialmente, apresentou produção por hora abaixo da referência de 98 peças. Já nos períodos seguintes, a produção por hora superou a referência em até 48%.

Peça	Período comparativo	Produção média	Produção inicial (período referência)	Variação
5.05.146.1008	Inicial	105	112	-7
5.05.146.1008	Médio	128	112	16
5.05.146.1008	Final	155	112	43

Tabela 5 - Controle de produtividade

Fonte: Dados de pesquisa

Já a peça 1008 chegaria a uma produção por hora de 160 peças ou aumento de 43%, caso o desperdício fosse eliminado. Porém, a peça 1008, inicialmente, apresentou produção por hora abaixo da referência de 112 peças e superior em até 38% nos períodos seguintes.

Peça	Período comparativo	Produção média	Produção inicial (período referência)	Variação
5.06.146.9007	Inicial	145	98	47
5.06.146.9007	Médio	156	98	58
5.06.146.9007	Final	156	98	58

Tabela 6 - Controle de produtividade

Fonte: Dados de pesquisa

Na TABELA 2, verifica-se que a peça 9007 chegaria a uma produção por hora de 160 peças ou aumento de 63%, caso o desperdício fosse eliminado. Já na TABELA 6, observa-se que a peça 9007, sempre apresentou produção por hora superior à referência em até 59%. Ver TABELA 7.

Peça	Produção média por hora (referência período inicial)	Produção média por hora (período seguinte)	Variação (produção por hora)	Percentual Aumento produção
0258	98 unidades	145 unidades	47 unidades	48%
1008	112 unidades	155 unidades	43 unidades	38%
9007	98 unidades	156 unidades	58 unidades	59%

Tabela 7 - Percentual de aumento produtivo

Fonte: Dados de pesquisa

O aumento de 47 itens por hora da peça 0258, de 43 itens por hora da peça 1008 e de 58 itens por hora da peça 9007, representaria um aumento produtivo de 198.528, 181.632 e 244.992 peças respectivamente, totalizando 625.152 peças por ano. Ver TAB 8.

Peça	Produção média por hora (referência período inicial)	Produção média por hora período seguinte)	Variação (produção por hora)	Aumento produção anual
0258	98 unidades	145 unidades	47 unidades	198 528 unidades
1008	112 unidades	155 unidades	43 unidades	181 632 unidades
9007	98 unidades	156 unidades	58 unidades	244 992 unidades
Total peças por ano				**625 152 unidades**

Tabela 8 - Volume de peças anual após aumento produtivo

Fonte: Dados de pesquisa

A TABELA 9, apresenta o ganho produtivo da peça 0258, cujo ganho com a receita bruta potencial nos períodos foi de R$ 5.082,56 e, de R$ 8.237,26, totalizando R$ 13.319,82.

Peça	Período	Produção média por hora	Variação de produção	Valor por peça (R$)	Total por hora (R$)	Total por mês (R$)	Total por ano
258	Inicial	96 por hora	-2	0,4979	-1	-350,52	-4.206,26
258	Médio	127 por hora	29	0,4979	14,44	5.082,56	60.990,76
258	Final	145 por hora	47	0,4979	23,4	8.237,26	98.847,09

Tabela 9 - Comparação do ganho com base no valor da receita

Fonte: Dados de pesquisa

A TABELA 10 apresenta o ganho produtivo da peça 1008, cujo ganho com a receita bruta potencial foi de R$ 3.098,73, de R$ 8.327,83, totalizando R$ 11.426,56.

Peça	Período	Produção média por hora	Variação de produção	Valor por peça (R$)	Total por hora (R$)	Total por mês (R$)	Total por ano
1008	Inicial	105 por hora	-7	0,5502	-3,85	-1.355,69	-16.268,31
1008	Médio	128 por hora	16	0,5502	8,8	3.098,73	37.184,72
1008	Final	155 por hora	43	0,5502	23,66	8.327,83	99.933,93

Tabela 10 - Comparação de ganho com a receita

Fonte: Dados de pesquisa

A TABELA 11 apresenta o ganho produtivo da peça 9007, cujo ganho com a receita bruta potencial foi de R$ 7.150,32, de R$ 8.823,80 e de R$ 8.823,80, totalizando R$

24.797,92.

Peça	Período	Produção média por hora	Variação de produção	Valor por peça (R$)	Total por hora (R$)	Total por mês (R$)	Total por ano
9007	Inicial	145 por hora	47	0,4322	20,31	7.150,32	85.803,80
9007	Médio	156 por hora	58	0,4322	25,07	8.823,80	105.885,54
9007	Final	156 por hora	58	0,4322	25,07	8.823,80	105.885,54

Tabela 11 - Comparação de ganho com base no valor da receita

Fonte: Dados de pesquisa

O ganho monetário total durante o estudo foi de R$ 49.544,30, mantendo a produtividade alcançada no período de melhor resultado. Fazendo uma projeção anual, o ganho seria de R$ 98.847,12 para a peça 0258, de R$ 99.933,96 para a peça 1008, de R$ 105.885,54 para a peça 9007, totalizando um ganho geral de R$ 304.666,59.

5 I CONCLUSÕES

Este artigo buscou demonstrar como a minimização da movimentação humana no transporte de peças durante a produção, utilizando a reengenharia logística de abastecimento, pode contribuir para o aumento da produção nas empresas de autopeças. O estudo de caso, possibilitou identificar desperdícios com movimentação humana na busca de peças.

A coleta de dados evidenciou que o deslocamento não agrega valor à produção e afeta negativamente a produção. Os dados coletados mostraram perdas de produção da ordem de até 117% em relação à capacidade produtiva que a empresa poderia alcançar.

A análise dos dados, demonstra que as melhorias aplicadas foram eficazes, uma vez que houve um acréscimo produtivo de 59% para a peça 9007, de 48% para a peça 0258 e de 38% para a peça 1008. Pôde-se observar que a redução do transporte manual de peças, além de melhorar o nível produtivo, gerou expectativa de ganho no valor de R$ 304.666,59/ano.

A pesquisa foi direcionada para o aumento produtivo decorrente da eliminação do desperdício com o transporte de itens. Seria oportuno estendê-la aos outros seis desperdícios.

Diante da crescente competição, há necessidade de pesquisas em todos os níveis da cadeia produtiva. Esse entendimento indicará ações, visando despertar a consciência da redução dos desperdícios. Outra proposta de estudo seria pesquisar em empresas de outros segmentos, objetivando entender se também nelas existe o desperdício com o transporte manual de itens e se a eliminação deste poderia tornar essas organizações mais

competitivas.

REFERÊNCIAS

Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Pesquisa de Marketing. 978-85-2243-725-2*.

Arnold, J. R. T. (1999). *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas.

Barnes, R. M. (1997). *Estudo de movimentos e tempos: projeto e medida do trabalho.* São Paulo: Edgar Blucher.

Collis, J.& Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração:* um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.

Corrêa, H. L.& Corrêa, C. A. (2008). *Administração da produção e operações: manufatura e serviços – abordagem estratégica*. (2nd ed.). São Paulo: Atlas.

Corrêa, H. L. & Gianesi, I. G. N. (1996). *Just in time, MRP II e OPT: enfoque estratégico* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.

França, J. L. & Vasconcelos, A. C. (2009). *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. Belo Horizonte: Ed. UFMG.

Gil, A. C. (2008). *Metodologia do ensino superior* (4th ed.). São Paulo: Atlas.

Lehrer, R. N. (1973). *Simplificação do trabalho: pensamento criador nos problemas do trabalho* (3rd ed.). São Paulo: Julian Livros.

Liker, J. K. (2005). *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo*. Porto Alegre: Bookman.

Liker, J. K., & Meier, D. (2007). *O modelo Toyota: manual de aplicação: um guia prático para a implementação dos 4PS da Toyota*. Porto Alegre: Bookman.

Moura, R. A. (1997). *Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais*. São Paulo: IMAM.

Ohno, T. (1997). *Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala.* Porto Alegre: Artes Médicas.

Porter, M. E. (1972). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.* Rio de Janeiro: Campus.

Schonberger, R. J. (1997). *Fabricação classe mundial: a próxima década aperfeiçoando processos produtivos para competir no século XXI*. São Paulo: Futura.

Shingo, S. (2006). *O sistema Toyota de produção*. Porto Alegre: Bookman.

Vieira, M. M. F. & ZOUAIN, D. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em administração.* São Paulo: FGV Editora.

Womack, J. P. & Jones, D. T. & Roos, D. (1992). *A máquina que mudou o mundo* (3rd ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos.* (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.

CAPÍTULO 5

LOGÍSTICA REVERSA DOS PRODUTOS PÓS CONSUMO: CUSTOS OU ECONOMIAS PARA AS EMPRESAS?

Data de aceite: 01/06/2022

Evandir Megliorini

RESUMO: O volume maior de oferta de novos produtos e versões atualizadas de produtos existentes aliados ao aumento do poder aquisitivo da população e a redução do ciclo de vida dos produtos tem aumentado o volume de descarte por parte dos consumidores. Como consequência, os lugares disponíveis para descartes vêm diminuindo acarretando diversos ônus para a sociedade. Com o propósito de reduzir o impacto gerado, a própria sociedade exige novas posturas, tanto do poder público como das empresas. Leis cada vez mais rígidas obrigam as empresas realizarem a reciclagem dos produtos após o descarte pelos consumidores. Isso implica que as empresas devem investir na coleta, transporte, inspeção e triagem dos produtos descartados. Entretanto, essas empresas poderão se beneficiar com o aproveitamento dos materiais componentes destes produtos pela redução dos custos de produção. Soma-se a isso, os custos que serão evitados envolvendo a imagem da marca, imagem corporativa e reputação da empresa perante a sociedade. O objetivo do presente artigo é discutir a importância da logística reversa dos produtos descartados pelos consumidores e evidenciar o potencial de benefícios em termos de custos decorrentes deste processo. Para isso, empreendeu-se uma pesquisa de natureza bibliográfica com enfoque qualitativo.

PALAVRAS-CHAVE: Ciclo de vida dos produtos; descarte; reciclagem.

REVERSE LOGISTICS OF AFTERMARKET PRODUCTS: REVERSAL OF AFTERMARKET PRODUCTS: COSTS OR SAVINGS FOR COMPANIES?

ABSTRACT: A more wide-ranging offer of new and updated products in association with an increase in the population´s purchasing power and a reduction in the shelf life of products has caused consumers to discard products as never before. There have coonsequently been fewer places available for discard, resulting in a series of burdens for the society. With the intention of softening the impact, the society itself demands new measures to be taken by both government and companies. Increasingly strict laws bind companies to recycle products after they are discarded by consumers. This implies that companies must invest in collecting, carrying, inspecting and screening the discarded products. These companies, however, can benefit from reusing the component materials of these products by lowering production costs. A further advantage is that costs regarding the image and status of the trademark and the company will be saved. The purpose of this article is to discuss the importance of reverse logistic of the products discarded by consumers and emphasize the likely benefits related to the costs incurred by this process. Therefore, a bibliographical research was performed with a qualitative focus.

KEYWORDS: Shelf-life of products; discard; recycling.

1 | INTRODUÇÃO

A oferta regular de novos produtos bem como a oferta de versões atualizadas de produtos existentes por parte de fabricantes, associado ao aumento da população e melhorias em seu padrão de vida associado a redução do ciclo de vida dos produtos, tem gerado, como consequência, aumento do descarte por parte dos consumidores.

A capacidade de reciclagem sendo menor que o volume de descarte gerado, acaba levando ao esgotamento dos aterros sanitários existentes, ou fazendo com que novos locais para esse fim fiquem cada vez mais distantes dos centros geradores. Esta situação acarreta o aumento dos custos relacionados à obtenção de novas áreas, bem como, com a coleta e movimentação dos produtos descartados. Acrescenta-se a esses custos aqueles decorrentes da poluição e degradação ambiental por descartes inadequados bem como com o tratamento de doenças causadas pela poluição, ação de insetos e outros microrganismos que se proliferam nestes locais etc.

Campos e Goulart (2017) descrevem que

> Décadas atrás as empresas não se preocupavam com seus produtos após eles serem adquiridos; dessa forma, a grande maioria dos produtos após usados eram descartados em lixos comuns, causando terríveis danos ao meio ambiente; hoje em dia, porém, é cada vez maior o número de consumidores e autoridades envolvidos na esperança da diminuição do lixo gerado por esses produtos, o que faz aumentar a atenção ao gerenciamento de resíduos. Recentemente, novas leis de gerenciamento de resíduos colocaram em questão a recuperação, em razão do alto custo e dos impactos sociais na ação do descarte dos resíduos.

Leis que buscam equacionar os problemas ambientais decorrentes dos descartes inadequados aliados à postura dos consumidores mais bem informados e conscientes destes problemas têm levado as empresas a adotarem novas posturas diante desta situação. O que a princípio pode sugerir um ônus para as empresas, tem o potencial de geração de novas oportunidades de negócios, bem como melhorar sua imagem junto a sociedade. A logística reversa se insere neste contexto. Daher, Silva e Fonseca (2006) consideram que as empresas têm responsabilidade pelo retorno do produto, quer para reciclagem, quer para descarte.

A logística reversa, conforme Leite (2009, p. 17) representa

> a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logística, de imagem corporativa, entre outros.

Na descrição deste autor, têm-se duas grandes áreas de atuação da logística reversa, denominadas de logística reversa pós-venda e pós-consumo. A logística reversa pós-venda diz respeito aos bens que retornam aos diferentes elos da cadeia de distribuição

em virtude de devoluções por razões comerciais, erros de processamento de pedidos, defeitos ou falhas de funcionamento, avarias no transporte, entre outros. Já, a logística reversa pós-consumo diz respeito aos bens descartados pelos consumidores quando eles deixam de ter utilidade.

A decisão de implementar a logística reversa pós-consumo implica, em um primeiro momento, que a empresa irá arcar com custos decorrentes da implantação de uma rede de recolhimento dos produtos descartados pelos consumidores, transporte, inspeção e triagem.

Na fase seguinte, permite obter economias de várias formas, entre as quais, redução do custo com matérias-primas e energia elétrica, bem como, minimizar investimentos necessários para ampliações ou construção de novas unidades industriais.

2 | METODOLOGIA E OBJETIVO DESTE TRABALHO

O presente trabalho foi desenvolvido com o apoio de uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica, conforme Cervo e Bervian (2002, p. 65), procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas. Para Lakatos e Marconi (1994, p. 183), a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que foi escrito sobre o assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem.

O objetivo deste trabalho é discutir a logística reversa dos produtos pós-consumo e evidenciar o potencial de benefícios em termos de custos decorrentes desse processo.

3 | DESCARTE E RECICLAGEM DOS PRODUTOS AO FINAL DE SUA VIDA ÚTIL

A demanda de muitos produtos, talvez a maioria deles, passa por muitas fases. O conjunto dessas fases é denominado ciclo de vida do produto. Alguns autores distinguem cinco fases do ciclo de vida, ao passo que outros reconhecem apenas quatro. Moreira (2008) considera que o ciclo de vida é um modelo útil que permite associar a um dado produto cada uma das fases da demanda e estudar as implicações de cada fase para os esforços de marketing e produção. Entretanto, ressalta que, embora útil, ele é impreciso, tendo em vista que não é fácil identificar o início e o término de cada fase. A Figura 1 apresenta o ciclo de vida em cinco fases.

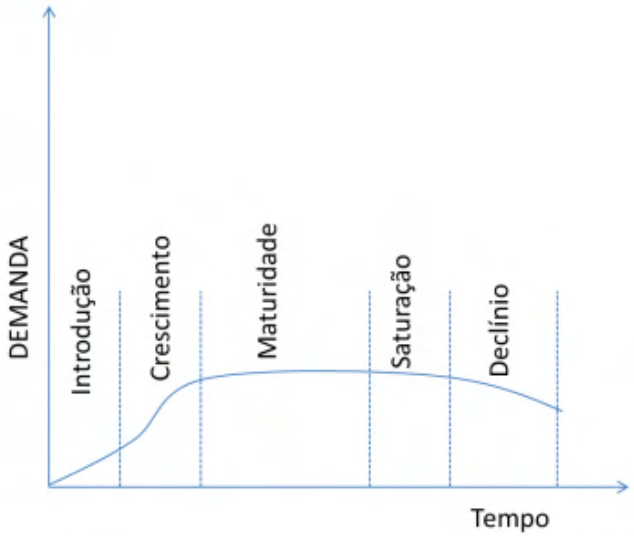


Fig. 1 Fases do ciclo de vida.

- A introdução compreende a fase inicial do ciclo de vida do produto, com baixo volume de vendas e, consequentemente, de produção. Muitos produtos não passa dessa fase.
- A fase de crescimento é caracterizada pelo aumento da demanda, com o produto passando a ser competitivo.
- A fase de maturidade é marcada pela desaceleração no crescimento das vendas, uma vez que a demanda se tornou estável.
- A fase de saturação ocorre após as vendas terem se estabilizado. Nessa fase, as empresas não realizam grandes alterações no projeto do produto.
- A fase de declínio é caracterizada pela queda nas vendas, com o produto perdendo participação no mercado.

Após perceber que o mercado está saturado, as empresas podem realizar aprimoramentos com o intuito de revitalizar o produto e, assim, prolongar seu ciclo de vida ou planejar sua retirada.

Ao efetuar o *redesign*, muitas vezes o produto é revitalizado, aumentando, assim, seu ciclo de vida por um período mais longo. Várias linhas de automóveis passam por *redesign* periodicamente e, com isso, seu ciclo de vida vai sendo prolongado.

Do ponto de vista do comprador, a perspectiva dos estágios do ciclo de vida de um produto assume outra configuração. Para Ostrenga et al. (1993), são três estágios:

- custo inicial da compra;
- custos de operação e manutenção do produto ou serviço; e

- custos de alienação do item ou de descontinuação do serviço.

Na óptica do consumidor, tem-se como referência a vida de uma unidade do produto. Nesse caso, o final do ciclo de vida de um produto acontece no momento que ele perde utilidade para o consumidor, sendo, portanto, descartado. Essa perda de utilidade pode ser decorrente do fato de o produto tornar-se obsoleto, danificado, saturado em sua função, ou simplesmente não funcionar mais. Fatores como a obsolescência precoce e a troca frequente por versões atualizadas têm aumentado o volume de produtos descartados. Assim, durante o período que compreende o estágio do ciclo de vida na perspectiva de marketing e produção, bem como ao final desse período, ocorrerão 'n' ciclos de vida, correspondentes a cada unidade do produto, na perspectiva dos clientes. Ao final de cada um desses 'n' ciclos, o produto é descartado.

O produto descartado é caracterizado como resíduo sólido. Conforme a Política Nacional de Resíduos Sólidos (BRASIL, 2010), esses resíduos compreendem a materiais, substâncias, objetos ou bens descartados, resultantes de atividade humanas em sociedade.

Para a ABNT NBR 10004 (2004), esses resíduos correspondem aos "Resíduos nos estados sólido e semi-sólido, que resultam de atividades de origem industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola, de serviços e de varrição".

O volume de geração de resíduos sólidos no Brasil entre 2010 e 2019, de acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE, 2020), "registrou considerável incremento, passando de 67 milhões para 79 milhões de tonelada por ano". Ainda, de acordo com a ABRELPE (2020) a geração per capita apresentou um aumento de 348 kg/ ano para 379 kg/ano nesse período.

E qual o destino desses resíduos? Em geral, os destinos dos resíduos costumam ser vazadouros a céu aberto (lixões), aterros controlados e aterros sanitários. Nos vazadouros a céu aberto, também conhecidos como 'lixões', são depositados os resíduos sólidos sem nenhum controle ou preocupação ambiental. Como consequência, o ambiente torna-se degradado, o que provoca a contaminação de rios, lagos e lençóis freáticos etc., além de poluição do ar, assoreamento de rios, deslizamentos de encostas etc. Também, insetos, microrganismos e outros seres que vivem nesses ambientes são fatores potenciais de riscos de doenças à população.

Outro destino são os aterros controlados, nos quais os resíduos sólidos são depositados e cobertos com uma camada de terra. Entretanto, permanecem os impactos ambientais, porém, menores que os ocasionados pelos lixões.

Os aterros sanitários são locais para depósito de resíduos sólidos que utilizam técnicas de engenharia e normas operacionais específicas, o que minimiza os danos ambientais, bem como busca evitar danos ou riscos à saúde pública.

Conforme o relatório da ABRELPE (2020), das 79 milhões de toneladas de resíduos gerados em 2019, 72,7 milhões foram coletadas e, 6,3 milhões não foram coletadas. Dos

resíduos coletados, 43,3 milhões de toneladas, 54,8% do total gerado, teve como destino o aterro sanitário. Em aterro controlado foram dispostas 16,7 toneladas, 21,1% do total gerado e, em lixões foram dispostas 12,7 toneladas, 16,1% do total gerado.

Diante de tal volume de resíduos, surge o seguinte questionamento: quem deve ser o responsável pelo descarte e reciclagem dos produtos? Rogers e Tibben-Lembke (1998) dizem que a atitude de muitas empresas em relação aos produtos utilizados tem sido ignorá-los. Conforme os autores, nos Estados Unidos, os fabricantes normalmente não são responsáveis pelos produtos após o uso pelos consumidores. Entretanto, legislações mais rigorosas vêm ampliando a responsabilidade das empresas sobre os produtos quando descartados pelos consumidores ao fim de sua vida útil.

No Brasil, a Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010, instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos, cuja aplicação exige alterações na conduta empresarial. Em seu artigo 30, a lei institui a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, abrangendo fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes, os consumidores e os titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos. São alguns dos objetivos dessa lei promover o aproveitamento de resíduos sólidos, reduzir sua geração e incentivar boas práticas de responsabilidade socioambiental. Vejamos o que diz o artigo 31 e 33 da lei:

> "Art. 31. Sem prejuízo das obrigações estabelecidas no plano de gerenciamento de resíduos sólidos e com vistas a fortalecer a responsabilidade compartilhada e seus objetivos, os fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes têm responsabilidade que abrange:
>
> I – investimento no desenvolvimento, na fabricação e na colocação no mercado de produtos:
>
> a) que sejam aptos, após o uso pelo consumidor, à reutilização, à reciclagem ou a outra forma de destinação ambientalmente adequada;
>
> b) cuja fabricação e uso gerem a menor quantidade de resíduos sólidos possível;
>
> II – divulgação de informações relativas às formas de evitar, reciclar e eliminar os resíduos sólidos associados a seus respectivos produtos;
>
> III – recolhimento dos produtos e dos resíduos remanescentes após o uso, assim como sua subsequente destinação final ambientalmente adequada, no caso de produtos objeto de sistema de logística reversa na forma do art. 33."

Diz o artigo 33:

> "Art. 33. São obrigados a estruturar e implementar sistemas de logística reversa, mediante retorno dos produtos após o uso pelo consumidor, de forma independente do serviço público de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos, os fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes de:
>
> I – agrotóxicos, seus resíduos e embalagens, assim como outros produtos cuja embalagem, após o uso, constitua resíduo perigoso [...];
>
> II – pilhas e baterias;

III – pneus;

IV – óleos lubrificantes, seus resíduos e embalagens;

V – lâmpadas fluorescentes, de vapor de sódio e mercúrio, e de luz mista;

VI – produtos eletroeletrônicos e seus componentes."

Para se adequar ao que a lei dispõe novas posturas deverão ser praticadas pelas empresas com relação ao descarte e à reciclagem. Isso implica que as empresas se deparam com um novo componente de custos a ser mais bem compreendido e gerenciado.

Embora as empresas sejam impactadas pelos custos relacionados ao descarte e reciclagem, elas poderão se beneficiar com o aproveitamento dos materiais componentes destes produtos. A título de ilustração, consideremos a reflexão de Leite (2009, p. 128-129) a respeito da transposição de um estágio organizacional corrente para um novo ambiente. Segundo o autor "[...] parece equivalente à transposição pela introdução das novas ideias de qualidade total, quando ainda dominava no mundo ocidental o conceito de que a qualidade aumentava o custo da empresa". Freixo e Toledo (2003) citam que os revendedores de baterias de automóveis recolhem as baterias usadas e encaminham aos fabricantes para reciclagem. O que aparentemente, dizem os autores, "poderia sugerir um custo adicional com recolhimento e reciclagem acabou se mostrando uma economia de matéria prima".

Slomski, Kassai e Slomski (2011) consideram a necessidade de ampliar o espectro da contabilidade de custos para que inclua os custos relacionados com os aspectos ambientais nos custos dos produtos. Ao discutirem a respeito, os autores utilizam como exemplo uma garrafa de água. No passado, a água era envasilhada em garrafas de vidro, as quais, após o consumo, retornavam à indústria. Havia um custo assumido pela indústria relativo à logística reversa. Entretanto, com a substituição das garrafas de vidro pelas garrafas PET, que não retornam à indústria, eliminou-se o custo da logística reversa. Conforme os autores, nesse caso a indústria incorpora apenas parte dos custos do ciclo de vida do produto, deixando de fora os custos de seu descarte e reciclagem.

Embora a reciclagem possa ser um fator de economia de custos com a aquisição de matérias-primas para muitas empresas, Leite (2009, p. 28) considera um grupo de custos de difícil mensuração, os intangíveis, ou seja, aqueles relativos aos riscos envolvendo a imagem da marca, imagem corporativa e reputação da empresa na comunidade. Dessa maneira, uma boa gestão relacionada a logística reversa contribui para consolidar uma imagem institucional positiva e ambientalmente responsável da empresa no mercado.

A economia de custos incorporada pode ser tratada em uma perspectiva ampliada, quando se considera que serão evitadas multas, penalidades e indenizações pagas por danos causados ao meio ambiente. Além disso, também proporciona benefícios à sociedade, pois, com menor descarte, reduz o custo de coleta urbana, poluição ambiental, menor risco à saúde e, com o aumento da vida útil dos aterros sanitários, reduz-se o investimento em novas áreas para esse fim.

4 | ECONOMIAS DE CUSTOS COM A RECICLAGEM

O uso de materiais reciclados em substituição às matérias primas virgens tem o potencial de gerar importantes benefícios econômicos, ambientais e sociais.

Os benefícios econômicos são associados à economia de matérias primas, energia, construção de novas plantas industriais entre outros. Por sua vez, os benefícios ambientais dizem respeito a redução de extração de materiais do meio ambiente, tais como árvores para produçãoee de papel, minérios para produção de alumínio, aço, vidro etc. Os benefícios sociais correspondem àqueles decorrentes da redução do volume de lixo gerado e de todos os tipos de riscos ocasionados pela degradação ambiental, além de empregar considerável contingente de mão de obra de catadores e empregados em empresas de intermediação e recicladoras.

O IPEA (2010) efetuou o cálculo dos benefícios econômicos associados à reciclagem de um grupo específico de materiais: aço, alumínio, papel (celulose), plástico e vidro. Os benefícios foram definidos como sendo a diferença entre os custos gerados para a produção de bens a partir de matéria prima virgem (produção primária) e os custos gerados pela produção de bens a partir da reciclagem (material secundário). A tabela 1 resume os custos dos insumos para produção primária e os custos dos insumos para a produção a partir da reciclagem de uma tonelada de cada material estudado. Subtraindo o custo da produção primária do custo da reciclagem, chega-se, ao que o IPEA denomina, benefício líquido da reciclagem.

Materiais	Custos dos insumos para produção primária (R$/t)	Custo dos insumos para produção a partir da reciclagem (R$/t)	Benefícios líquidos da reciclagem (R$/t)
Aço	552	425	127
Alumínio	6.162	3.447	2.715
Celulose	687	357	330
Plástico	1.790	626	1.164
Vidro	263	143	120

Tabela 1. Pesquisa sobre Pagamento por Serviços Ambientais Urbanos para Gestão de Resíduos Sólidos. IPEA – 2010

Observa-se que o custo decorrente da reciclagem é menor, ou seja, é mais barato obter um novo produto a partir de matéria prima reciclada comparativamente à matéria prima virgem.

A seguir, são apresentados dados sobre reciclagem de alguns produtos, o que dá a dimensão do potencial de economia de custos.

- Reciclagem de entulhos na construção civil: entulho, conforme ABRECON [202?] “é o conjunto de fragmentos ou restos de tijolo, concreto, argamassa, aço, madeira, etc., provenientes do desperdício na construção, reforma e/ou demolição de estruturas, como prédios, residências e pontes.” A construção

civil, conforme Cardoso (2017) é responsável por produzir 50% dos resíduos do país. Moraes (2011) considera que a reciclagem desses entulhos permite a redução dos custos da construção bem como gera economia aos municípios, já que custa menos reciclar do que remover e aterrar o entulho depositado irregularmente. Conforme o autor há economia de 25,37% em revestimento com argamassa com o aproveitamento de entulho em lugar de materiais convencionais. Para construção de muretas para jardim, essa economia é de 23,64% e, no enchimento de base para contrapiso, a economia alcança 57,14%.

- Reciclagem do alumínio: o alumínio pode ser reciclado tanto a partir de sucatas geradas por produtos de vida útil esgotada, como de sobras do processo produtivo. Utensílios domésticos, latas de bebidas, esquadrias de janelas, componentes automotivos, entre outros, podem ser fundidos e empregados novamente na fabricação de novos produtos. A produção do alumínio secundário, resultante do processo de reciclagem desse metal, economiza além do minério chamado bauxita, recursos naturais e energia elétrica — no processo, consome-se apenas 5% da energia necessária para a produção do alumínio primário, de acordo com a Associação Brasileira de Alumínio [202?]. Leite (2009, p. 112) destaca a importância dessa economia, quando se considera que a energia elétrica representa 70% no custo de fabricação do alumínio primário (obtido a partir do processamento da bauxita).

- Reciclagem do vidro: conforme a ABIVIDRO [202?], as embalagens de vidro podem ser totalmente reaproveitadas no ciclo produtivo, portanto, sem nenhuma perda de material, além de consumir menor quantidade de energia e reduzir a emissão de CO2 e particulados, contribuindo, dessa forma, para o meio ambiente. Outro aspecto relacionado à reciclagem do vidro, é que o menor descarte de lixo, reduz os custos com a coleta e aumento da vida útil dos aterros sanitários. Além da vantagem do reaproveitamento de 100% do caco, a reciclagem permite poupar matérias-primas naturais, como areia, barrilha, calcário etc.

- Reciclagem das embalagens PET (politereftalato de etileno): o Brasil reciclou 55% das embalagens de PET descartadas, segundo a ABIPET [202?]. A reciclagem do PET proporciona benefícios sociais, econômicos e ambientais. Entre os benefícios sociais estão a geração de emprego e renda em atividades de coleta, separação e transporte. Conforme a ABIPET, mais de um terço do faturamento da indústria recicladora do PET provém da reciclagem, o que contribui para gerar impostos, empregos e renda. Os benefícios ambientais, de acordo com a ABIPET, decorrem do fato da prima reciclada substituir material virgem em muitas aplicações, nos segmentos mais diferentes, como novas embalagens – inclusive para uso em alimentos (food grade), têxtil, construção civil, tintas e vernizes, produção de automóveis e caminhões, entre outros.

- Reciclagem de papel: conforme o CEMPRE [202?], os principais tipos de papel recicláveis são os papéis de impressão, de embalagem e o papel cartão. Ainda, conforme o CEMPRE, no Brasil, em 2019, estes tipos apresentaram um consumo aparente – que considera a produção mais a diferença entre importação

e exportação – de 7,4 milhões de toneladas. Desta quantia recuperou-se 4,9 milhões de toneladas do material, apresentando uma taxa de recuperação de 66,9%. O CEMPRE ressalta que o papel não pode ser reciclado infinitas vezes, pois as fibras perdem a resistência e as características que definem o tipo do papel, necessitando, desta forma, a utilização de florestas plantadas. O papel reciclado consome menos recursos na produção comparativamente ao papel comum, entre eles, água e energia elétrica.

- Reciclagem de pneus: os pneus usados podem ser destinados à reforma (recapagem, recauchutagem ou remoldagem), ou, quando inservíveis, têm diferentes destinos: são aproveitados como combustível alternativo para as indústrias cimenteiras; na fabricação de solados de sapatos, borrachas de vedação, dutos pluviais, pisos para quadras poliesportivas, pisos industriais, tapetes para automóveis, manta asfáltica, asfalto de borracha etc. Conforme a ABR [202?], cada unidade de pneu reformado gera uma economia de 50 litros de petróleo para um pneu de carga (comercial) e de 18 litros para a linha automóvel. Isso evita a utilização ode 600 milhões de litros/ano de petróleo. O gasto com energia elétrica é reduzido em 80%, deixando de emitir 1.630 bilhões de metros cúbicos de CO2 na atmosfera.
- Reciclagem de ferro e aço: conforme o Instituto Aço Brasil [202?], o aço é 100% reciclável, de forma infinita. É o material mais reaproveitado do planeta, com 630 milhões de toneladas recicladas por ano, citando dados da Worldsteel. A reciclagem do aço a partir da sucata reduz o consumo de recursos naturais não renováveis, como a água, por exemplo. Além disso, economiza energia, evita a necessidade de ocupação de áreas para o descarte de produtos obsoletos e diminui as emissões de gases de efeito estufa na atmosfera.

Embora os dados apresentados representem o potencial de economia em custos decorrentes da reciclagem, Leite (2009) descreve que há ineficiências em certas cadeias reversas em virtude da falta de economia de escala suficiente, e que, em muitos casos, a rentabilidade é baixa em um ou mais elos da cadeia, sugerindo a necessidade de subsídios de natureza diferentes. O autor cita o caso das embalagens em geral, com exceção daquelas que possuem materiais de alto valor agregado.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A logística reversa pós-consumo corresponde ao retorno dos produtos ao ciclo de negócios das empresas quando eles deixam de ter utilidade para os consumidores. O volume de descarte vem se elevando devido a fatores como aumento de inovações tecnológicas, lançamento de novos produtos ou versões atualizadas de produtos já existentes, aumento do poder aquisitivo da população e redução do ciclo de vida dos produtos.

Isso leva ao esgotamento dos locais destinados ao descarte e consequente aumento do custo para a sociedade para se obter novas áreas, custos decorrentes da poluição e degradação ambiental por descartes inadequados, tratamento de doenças etc.

Leis mais severas e consumidores mais informados e conscientes têm levado as empresas a adotarem novas posturas diante dessa situação. O que, a princípio acarreta aumento de custos decorrentes da implantação de canais reversos, vem se revelando considerável economia de custos para muitas empresas. A reciclagem do alumínio, além da economia da bauxita, necessita de apenas 5% da energia necessária para a produção do alumínio primário. Salienta-se que a energia elétrica representa 70% do custo de fabricação do alumínio primário. O IPEA (2010) estimou em R$ 2.715 os benefícios líquidos com a reciclagem na produção de uma tonelada de alumínio. Em relação ao vidro, essa economia representa R$ 120 por tonelada; para uma tonelada de aço, a economia com o uso de sucatas é de R$ 127; de celulose, R$ 330; e, do plástico, R$ 1.164. A reciclagem de entulhos da construção civil é bastante significativa, tanto para redução do custo de obras como para os municípios.

Além da economia dos custos de produção, há que se considerar que as empresas reduzem investimentos em novas plantas industriais bem como, evitam multas ambientais. Os benefícios sociais decorrentes da reciclagem são associados à redução de extração de materiais do meio ambiente além de empregar considerável contingente de mão de obra em diversos elos da logística reversa.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO PET (ABIPET). Benefícios da Reciclagem, [202?]. Disponível em https://abipet.org.br/wp-content/uploads/2022/02/ABIPET_Infografico_Censo-2019.pdf. Acesso em: 11 mai. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE VIDRO – ABIVIDRO**.** Benefícios da Reciclagem do Vidro, [202?]. Disponível em https://abividro.org.br/beneficios-da-reciclagem-do-vidro/. Acesso em: 10 mai. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS - ABRELPE. Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil 2020, [202?]. Disponível em: https://abrelpe.org.br/panorama-2020/. Acesso em: 27 abr. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. Resíduos Sólidos - Classificação - NBR 10.004. Rio de Janeiro: 2004

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO ALUMÍNIO – ABAL. Por que Reciclar?, [202?] Disponível em https://abal.org.br/sustentabilidade/reciclagem/por-que-reciclar/. Acesso em: 10 mai. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO SEGMENTO DE REFORMA DE PNEUS – ABR. O Reformador e o Meio Ambiente, [202?]. Disponível em: https://abr.org.br/wp-content/uploads/2018/12/PNEWS_92.pdf. Acesso em: 11 mai. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA PARA RECICLAGEM DE RESÍDUOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL E DEMOLIÇÃO – ABRECON. O que é Entulho?, [202?]. Disponível em: https://abrecon.org.br/reciclagem-de-entulho-residuos-da-construcao-e-demolicao-rcd/o-que-e-entulho/. Acesso em: 10 mai. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.305 de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências.

CAMPOS, Alexandre de; GOULART, Verci Douglas Garcia. Logística reversa: sistemas de responsabilidade pós-consumo aplicado ao ciclo de vida dos produtos. São Paulo: Érica, 2017.

Cardoso, Luiza Moura. Tudo sobre os Resíduos Sólidos da Construção Civil. SIENGE, 2017. Disponível em https://www.sienge.com.br/blog/residuos-solidos-da-construcao-civil/. Acesso em: 28 abr. 2022.

COMPROMISSO EMPRESARIAL PARA A RECICLAGEM (CEMPRE). Papel, [202?]. Disponível em: https://cempre.org.br/papel/?msclkid=755859f5d13911ec845659b9f0212e05. Acesso em: 11 mai. 2022.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. Metodologia científica. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAHER, C. E.; SILVA, E. P. de la S.; FONSECA, A P. Logística reversa: oportunidade para redução de custos através do gerenciamento da cadeia integrada de Valor. Vitória (ES). BBR – Brazilian Business Review. Jan/jun 2006, pp. 58-73. Vol. 3, nr. 1.

FREIXO, Osvaldo Magno; TOLEDO, José Carlos de. Gestão dos custos do ciclo de vida do produto durante seu processo de desenvolvimento. IV Congresso Brasileiro Gestão e Desenvolvimento de Produtos - Gramado, RS, Brasil, 2003.

INSTITUTO AÇO BRASIL – IAB. Relatório de sustentabilidade 2020, [202?]. Disponível em https://www.acobrasil.org.br/relatoriodesustentabilidade/assets/pdf/PDF-2020-Relatorio-Aco-Brasil-COMPLETO.pdf. Acesso em: 11 mai. 2022.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada. Relatório de Pesquisa – Pesquisa sobre pagamento por serviços ambientais urbanos para gestão de resíduos sólidos. Brasília, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1994.

LEITE, Paulo Roberto. Logística reversa. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2009.

MORAES, Marcio. Aproveite o entulho. Use os restos da obra para poupar dinheiro e o meio ambiente. Revista Arquitetura e Construção, ano 27, n. 61, junho/2011.

MOREIRA, D. A. Administração da produção e operações. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OSTRENGA, Michael R.; OZAN, Terrence R.; McILHATTAN, Robert D.; HARWOOD, Marcus D. Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos. Rio de Janeiro: Record, 1993.

ROGERS, Dale S.; TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. University of Nevada, Reno Center for Logistics Management. 1998.

SLOMSKI, Valmor; KASSAI, José Roberto; SLOMSKI, Vilma Geni. Contabilidade Gerencial e Sustentabilidade. In. PARISI, C.; MEGLIORINI, E. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2011.

CAPÍTULO 6

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Data de aceite: 01/06/2022

Sara Suave Klein
Discente do curso de Administração da Universidade de Cruz Alta

Rozali Araujo dos Santos
Orientadora. Mestre em Administração pela UFSM, docente do curso de Administração na Universidade de Cruz Alta

Trabalho de Conclusão de Curso II

RESUMO: Tendo em vista o atual cenário de um mundo volátil e dinâmico, as empresas buscam inovar em seus modelos de negócio a fim de manter-se competitivas no mercado. As cooperativas de crédito se destacam pelo seu potencial em gerar desenvolvimento social e econômico através de seu principal objetivo que é unir pessoas em torno de um propósito em comum para gerar crescimento com autonomia e independência para todas as partes. Nesse sentido, as cooperativas de crédito investem na gestão da inovação para buscar soluções que agregam conveniência e satisfação para seus associados e colaboradores. Sendo assim, o presente artigo teve como objetivo analisar a gestão da inovação em uma instituição financeira cooperativa instalada na capital do estado do Rio Grande do Sul com cooperativas filiadas em todos os estados do país, onde foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, com estudo de caso único. As coletas de dados foram elaboradas por meio de questionário com questões abertas, sendo que as análises foram realizadas sob a técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que a cooperativa Alpha aplica a inovação em quatro eixos que envolvem a evolução na oferta de produtos e nos processos inerentes a eles e, também, na posição e paradigma em que a instituição se coloca no mercado com seu modelo colaborativo, visando construir uma cadeia de inovação e crescimento.
PALAVRAS-CHAVE: Cooperativas de crédito. Inovação tecnológica. Tipos de Inovação. Gestão da Inovação.

INNOVATION MANAGEMENT IN A CREDIT COOPERATIVE INSTITUTION

ABSTRACT: Owing to the current scenario of a volatile and dynamic world, companies seek to innovate in their business patterns in order to remain competitive on the market. Credit institutions are noteworthy due to their potential to generate social and economic development through its main objective which is to connect people around a common purpose to achieve growth with autonomy and independence for all involved. Hereupon, credit institutions invest in innovation management to seek solutions that amass convenience and satisfaction to their associate members and employees. Accordingly, the aim of this article was to analyze management of innovation in a financial institution set in the Rio Grande do Sul's capital - Brazil, with affiliated cooperatives enterprises in all states of the country, where qualitative and descriptive research was accomplished with a single case study. Data collections were made using a

questionnaire with open-ended questions, and the analyzes were performed using the content analysis technique. The results showed that the Alpha cooperative applies innovation in four axes that involves the evolution in the products offering as well as in the processes inherent to them, also in the position and paradigm in which the institution places itself on the market as a collaborative model aiming to build a chain of innovation and growth.
KEYWORDS: Credit institutions, Technological innovation, Types of innovation, Innovation management.

1 | INTRODUÇÃO

Diante de um cenário cada vez mais competitivo e dinâmico, as empresas buscam estratégias para enfrentar os desafios e promover mudanças focadas e regulares. A gestão da inovação ganha forças no meio corporativo pela sua capacidade de gerir tais desafios de forma organizada e sistêmica e atender um mercado ávido, que exige novidades e possui muita informação, além de promover o desenvolvimento e gerar crescimento. Inovar é uma necessidade vital a competitividade das empresas e seu bem estar econômico, o que determina a sua sobrevivência, uma vez que em um cenário de ampla concorrência e novos entrantes, se não houver mudanças na criação e forma de oferta de produtos, há um grande risco de ser superado por quem o faça (BESSANT; TIDD, 2015).

A inovação está fortemente associada ao crescimento, tecnologias e novas ideias que transformam e geram negócios. Drucker (1974) já afirmava que a inovação tornou obsoletos muitos produtos, serviços e processos, porém trouxe novas realidades sociais e uma era de possibilidades para a sociedade. Essas mudanças na forma de se relacionar e consumir em meio aos avanços tecnológicos exige das empresas estratégias para formar uma estrutura inovadora capaz de atender as necessidades do novo cliente e garantir a sustentabilidade das organizações.

No setor financeiro as inovações vieram com a evolução na oferta de serviços e com o desafio de implementar novos processos de gestão após esse mercado se reinventar com o aumento da concorrência e globalização dos serviços, principalmente digitais (MAGNUS, 2018). Essa condição demonstra a importância de uma gestão da inovação capaz de melhorar seus modelos de negócios, criar soluções para se destacar frente a grande concorrência do setor quando o cliente buscar comparações entre empresas.

No setor financeiro, as cooperativas de crédito ganham destaque por apresentarem um modelo de gestão diferente em relação aos bancos tradicionais. Além de apresentar diferenciais em taxas e tarifas, visar o desenvolvimento social e distribuição de resultados aos cooperados, elas devem investir em inovações para melhorar a experiência de seus cooperados e garantir seu crescimento e ganho de mercado (FIORIN; MORAES, 2015). Segundo Meinen (2019), as inovações tecnológicas devem ter lugar de destaque na agenda de desafios do setor cooperativo, o que exigirá investimentos ainda mais expressivos e desapego em relação aos atuais modelos operacionais.

Considerando a evolução do setor financeiro e a importância das cooperativas de crédito na economia e no desenvolvimento da sociedade, este artigo apresenta como principal tema as práticas de gestão da inovação, tendo como objetivo geral analisar a gestão da inovação no contexto de uma cooperativa de crédito. Especificamente, visa identificar os tipos de inovação tecnológica existentes dentro da cooperativa e compreender seus benefícios e como a gestão da inovação pode ser usada como estratégia competitiva. A pesquisa é norteada pelo seguinte questionamento: como as inovações tecnológicas influenciam no processo de gestão da inovação em uma cooperativa de crédito?

Para atender essa finalidade, este estudo se baseia em dados coletados em uma cooperativa de crédito de referência nacional no cooperativismo financeiro e conta com sua sede administrativa instalada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Foram entrevistados ainda dados de uma de suas cooperativas regionais situada na região do Alto Jacuí, norte do Estado do Rio Grande do Sul, e na região noroeste de Minas Gerais. Dessa forma, nas próximas seções, será abordado o referencial teórico relacionado a inovação e gestão da inovação, seguido do método de como serão realizados os estudos e as pesquisas de campo junto a cooperativa de crédito.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Visando embasar a pesquisa, com a finalidade de responder ao problema apontado, o referencial teórico versará sobre inovação, gestão da inovação e gestão da inovação no setor financeiro.

2.1 Inovação

A inovação geralmente é atrelada ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, pois é a forma como são percebidos seus resultados. Porém a inovação vai muito além disso, é um movimento que deve envolver a organização como um todo, através do uso de ferramentas e processos adequados, ela gera diferenciais competitivos e, consequentemente, melhores resultados (RASCHE, 2015).

Não é necessária uma nova invenção ou inovação revolucionária que cause impacto na organização. A inovação pode ser a capacidade de aplicar iniciativas que evoluam a organização, num processo de melhoria contínua, podendo implantar soluções já criadas em outros ambientes, apenas adequando-as a tal organização (MATTIOLA, 2013). Para isto, as organizações precisam estar atentas as tendências de mercado, às exigências dos clientes, à concorrência e às tecnologias existentes.

O processo de busca pela inovação deve fazer parte do planejamento de uma empresa, sendo que as mesmas poderão utilizar vários recursos para gerar sua própria tecnologia e fazer um produto aceito pelo mercado, ou seja, uma inovação. Para Bessant e Tidd (2015), a tecnologia sempre desempenha um papel fundamental na disponibilização de opções radicalmente novas e, ainda, no extremo da escala tecnológica, há espaço para a

melhoria de produtos já antigos, muitas vezes dando novas formas para velhas tecnologias.

O avanço da tecnologia e informação aumenta a oferta de produtos e serviços, e gera competição nas empresas pela atenção do cliente, alia-se isso a facilidade de acesso a produtos de qualquer lugar do mundo. Essa competição de larga escala impõe as empresas se diferenciar e a inovação é a chave para competir, seja no produto, na forma de atendimento, ou em qualquer aspecto que possa atender à necessidade dos clientes e surpreendê-los (BARRETO, 2014)

Se a inovação é a ferramenta que possibilita as empresas se diferenciarem, é necessário definir de que forma ela ocorre dentro das organizações. Schumpeter (1934 *apud* LAZARROTI; DALFOVO; HOFFMANN, 2010) criador do conceito de inovação nas organizações, em sua abordagem para o desenvolvimento econômico, definiu a inovação como a formação de novos produtos ou serviços, novos processos, matéria-prima, novos mercados e novas organizações. Em todos esses casos abordados é levado em conta que ninguém tenha lançado algo igual ou semelhante ou que tenha experimentado conhecido ou existido.

Para Schumpeter (1982), a invenção era a criação de algo novo, enquanto a inovação estava relacionada a adoção desta descoberta. Esses conceitos estão relacionados a inovação radical, ou seja, aquelas que produzem um grande impacto econômico ou mercadológico, porém não consideravam as inovações incrementais, isto é, as de aprimoramento contínuo das bases já existentes que não envolvem apenas incluir novos produtos no mercado (ANDREASSI, 2006).

Segundo Bessant e Tidd (2015), há diferentes graus de novidade, desde melhorias incrementais menores até mudanças realmente radicais que transformam a forma como vemos ou usamos algumas coisas. Oliveira (2018) ressalta que a inovação não se restringe em explorar novos produtos, mas pode buscar novas formas de atender mercados já existentes, o que corrobora com as afirmações de que a inovação pode ser incremental.

Bessant e Tidd (2015) dividiram a inovação em quatro dimensões, denominando-as de 4Ps da inovação, que separadas em categorias definem diferentes formas para ocorrer a inovação.

- Inovação de produto – mudanças no que (produtos/serviços) uma empresa oferece;
- Inovação de processo: mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Os 4Ps da inovação seguem a lógica do planejamento da inovação dentro da gestão

da inovação e consistem em quatro áreas de decisões (propósito, processos, pessoas e políticas) que devem ser observadas pelas organizações para fortalecer ou consolidar a capacidade de inovação de seu negócio.

2.2 Gestão da inovação

O processo de gestão da inovação exige das organizações investimentos de tempo e recursos. O resultado da inovação gera estímulo para que novas inovações sejam inseridas e forme um ciclo permanente (SILVA, 2018). Através de ferramentas como os 4Ps da inovação, os gestores passam a organizar a capacidade de inovar de sua empresa e visualizar de forma abrangente seu negócio e, além do aprendizado contínuo, criam condições para que a inovação realmente ocorra.

De acordo com Bessant e Tidd (2015), a inovação é uma questão de conhecimento, da capacidade de criar novas possibilidades através da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. Em relação ao conhecimento, Barreto (2014) afirma que a criatividade é o ingrediente que possibilita alcançar a inovação e a capacidade de transformá-la em inovação é o que diferencia as organizações que conseguem gerenciar este processo para obter diferenciação e gerar competitividade.

A criatividade é um dos elementos essenciais no processo de gestão da inovação e um dos seus pilares. Sem criatividade não ocorre a geração de ideias; sem ideias não existe inovação; e sem inovação não existe desenvolvimento. As empresas que conseguem introduzir esses conceitos em sua cultura se tornam mais competitivas e são capazes de promover mudanças no mercado, tornando a criatividade uma habilidade cada vez mais importante e valorizada.

A estrutura da empresa, bem como suas lideranças, tem papel fundamental para a gestão da inovação. Segundo Barreto (2014), um líder visionário não inova sozinho, mas ele é capaz de fomentar um ambiente que favoreça o exercício criativo em prol de resultados positivos em inovação. Outro elemento importante é a coragem para desafiar normas e assumir riscos, além de possuir uma estrutura que comporte um processo de inovação. Nessa vertente, a gestão da inovação requer que liderança e direção estratégica estejam bem definidas com a alocação de recursos que viabilizem a inovação.

A gestão da inovação depende de investimentos e de uma cultura de inovação implantada na organização. Neste sentido, o ambiente organizacional influencia diretamente na capacidade inovativa da empresa. A cultura de uma empresa determina quais são seus valores internos, nela são formadas as habilidades e os conhecimentos enraizados na organização. A cultura influencia a forma como as coisas são feitas dentro da empresa (CUNHA; SANTOS 2006).

Segundo Bessant e Tidd (2015), a gestão da inovação é uma capacidade que pode ser aprendida, embora haja fatores comuns a serem confrontados e formas de lidar com eles, cada empresa deve encontrar a sua própria solução e desenvolvê-la dentro do próprio

contexto. As ideias devem ser adaptadas e moldadas para cada circunstância específica. Assim, como cada organização possui suas estratégias e cultura, a inovação ocorre de diferentes formas para cada uma delas.

O conjunto de conhecimento aplicado à gestão da inovação traz resultados diferentes e algumas vantagens no ambiente interno das organizações, tais como aprendizado, engajamento, revitalização da dinâmica da empresa, além de, em fatores externos, contribuir a nível macro para economia, aumento da concorrência e competitividade. Dessa forma a inovação no cotidiano das empresas é resultado da decisão de diferenciar-se no mercado (SILVA, 2018).

Embora a gestão da inovação ocorra de forma diferente em cada organização, segundo Bessant e Tidd (2015), pode-se observar um processo subjacente comum a todas as empresas descrito na Figura 1.

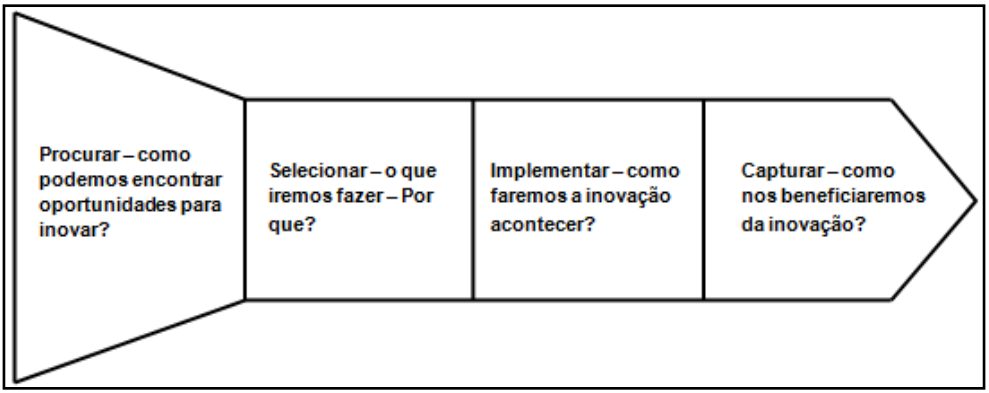


Figura 1 – Modelo do processo de Gestão da Inovação

Fonte: Bessant e Tidd (2015).

Fundamentalmente, tal processo envolve quatro etapas. O primeiro se refere a busca, analisar o cenário (interno e externo) e processar sinais relevantes, ameaças e oportunidades para mudança. A segunda etapa visa a seleção, decidir através de uma visão estratégica como a empresa pode se desenvolver melhor. Na fase de implementação deve-se traduzir a ideia em algo novo e lançar ao mercado interno ou externo, essa etapa requer atenção para adquirir as fontes de conhecimento que possibilitem a inovação, executar o projeto sob condições de imprevisibilidade, o que exige grande capacidade de resolução de problemas e lançar a inovação em mercados relevantes. Por fim, a captura de valor por meio da inovação, feita tanto em termos de adoção sustentável e difusão quanto em relação ao aprendizado com a progressão ao longo ciclo, de maneira que a empresa possa construir sua base de conhecimento e melhorar as formas como o processo é gerido (BESSANT; TIDD; 2015).

A inovação depende da gestão na medida que é um processo em que há escolhas a serem feitas sobre recursos e sua disposição e coordenação. Este modelo genérico de como ocorre o processo de gestão da inovação ocorrerá com um conjunto de rotinas que descrevem e diferenciam as organizações de acordo com a forma como conduzem a mesma atividade, o que está relacionado a sua cultura inovadora (BESSANT; TIDD; 2015).

Entre os benefícios da cultura da inovação nas organizações estão as melhorias e evolução dos modelos de gestão. Segundo Bustamante (2018), a cultura inovadora é uma das políticas mais importantes para se desenvolver em uma empresa, e reitera que o cenário está cada vez mais favorável para aquelas organizações que conseguem associar conhecimento, e avanços tecnológicos, criando novidades em suas ofertas de produtos e serviços e nas formas como criam e lançam estas ofertas no mercado.

Bustamante (2018) explica que o incentivo a uma mentalidade aberta procura produzir inovação não necessariamente como uma revolução dentro da empresa, mas como uma construção de um processo consistente de gestão e organização, que faça acontecer e evoluir efetivamente algum setor, equipe ou pessoas naquele ambiente de trabalho. Nesse sentido, percebe-se que a gestão da inovação está associada a sobrevivência e crescimento das organizações que buscam se diferenciar e gerar competividade, e é um processo importante para que a inovação se torne uma atividade sistêmica e contínua (BESSANT; TIDD; 2015).

Após introduzir o conceito de inovação e gestão da inovação, faz-se necessário identificar como as inovações ocorrem no setor financeiro, enfatizando a influência da tecnologia no processo de gestão da inovação nas instituições financeiras.

2.3 Gestão da inovação no setor financeiro

O nível de desenvolvimento tecnológico, associado as novas condições da sociedade, exigiu adaptação das instituições financeiras, e a busca constante em gerenciar novos processos para manter a competitividade. Dessa forma, é necessária uma resposta rápida da gestão ao mercado e às novas tecnologias que, segundo Casagrande (2017), surgem por meio de reestruturações e se tornam uma característica do setor.

O setor financeiro, assim como qualquer unidade econômica, sofreu grandes mudanças com as transformações tecnológicas que alteraram a forma como estas instituições entregam seus produtos e serviços. O gerenciamento dessas mudanças, permitiram a redução das despesas operacionais, despesas com funcionários, além de melhorar a qualidade dos processos e agregar valor aos clientes por meio de novos canais de distribuição (FRIÓSI *et al.*, 2016).

O avanço tecnológico vem alterando o perfil dos clientes e motiva as instituições financeiras a se adaptar às suas novas necessidades e aspirações. A busca pela diferenciação impulsionou a implantação do atendimento digital, que é uma tendência mundial também observada nos bancos e cooperativas de crédito brasileiras (CASAGRANDE, 2017). Neste

sentido, a gestão da inovação é fundamental no setor pela disponibilização de recursos e investimentos em tecnologia da informática que possibilitem respostas rápidas ao mercado.

Embora com diferentes níveis de intensidade e diversidade de oferta de produtos e serviços, a presença das instituições financeiras na internet é, pode-se dizer, total. As novas condições do mercado exigiram que os investimentos em TI fossem redirecionados das inovações de processo, com vista à redução de custos, para inovações mais radicais visando melhorias significativas na qualidade dos serviços, o que foi impulsionado pela ampla concorrência, fator que potencializa as exigências da gestão da inovação como estratégia de diferenciação e competitividade (BARATA, 2011).

A transformação digital permeia o mercado financeiro com muitas mudanças o que faz com que estas instituições se reinventem e se desafiem a fornecer serviços inovadores e modernos. As inovações nesse sentido agregam conveniência, segurança e satisfação aos usuários. Segundo relatório da Febraban (2018) os investimentos em tecnologia passaram de R$19 bilhões por dois anos consecutivos, com vistas a ampliar e aprimorar o atendimento e a oferta de novos produtos aos seus clientes. Esse posicionamento estratégico, comprova o quanto o setor bancário vem direcionado seus recursos à busca de um atendimento mais completo, com ênfase no ambiente digital (DELOITTE, 2019).

Os Sistemas Cooperativos no Brasil, como parte do sistema financeiro nacional estão inseridos neste contexto, realizando estudos ou reposicionando os investimentos atuais e futuros, prevendo maior destinação em tecnologia. Na ótica do cooperativismo financeiro, a gestão da inovação tem a intenção de melhorar o atendimento às necessidades financeiras com melhores experiências aos associados. Tudo isso em conjunto com a busca pelas soluções comunitárias e ambientais (CONFEBRAS, 2020).

Nos últimos anos as cooperativas de créditos estão crescendo mais rapidamente que os bancos, aumentando a quantidade de cooperados, pois oferecem produtos e serviços financeiros completos em condições competitivas (BACEN, 2019). Em contrapartida, as *fintechs*, instituições financeiras que já nascem digitais e operam com tecnologias de ponta e são ágeis na disponibilização de produtos e serviços tornam a concorrência mais difícil (NETO; ARAUJO, 2020). Esta condição impulsionou o reposicionamento das cooperativas que buscam melhorar seus processos com a automação de procedimentos e novos canais de atendimento inovando para apresentar melhores soluções a seus cooperados na era digital.

Entre as ações mais recentes do Banco Central do Brasil que fomentam a inovação e a cultura da mudança e estabelecem um novo mercado financeiro estão o Open Banking e o PIX. O open banking já é realidade em outros países como Reino Unido e União Europeia, e surge no Brasil para gerar mais eficiência e competividade através do compartilhamento de dados, produtos e serviços pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas, a critério de seus clientes, por meio de abertura e integração de plataformas e infraestruturas de sistemas de informação (NETO; ARAUJO, 2020).

O *Open Banking* possibilita que os clientes possam compartilhar suas informações, como saldo e extrato, com diferentes instituições financeiras, o que lhes permitirá escolher o aplicativo ou site preferido para acesso à múltiplas contas ou produtos em um único lugar. Da mesma forma, instituições financeiras podem compartilhar entre si dados de produtos e serviços que elas oferecem em seus canais, trazendo ganhos para ambas as partes. Com este modelo, espera-se que por meio da maior transparência entre instituições financeiras, a concorrência aumente, possibilitando que o consumidor possa, por exemplo, comparar produtos e serviços de diferentes instituições em um único lugar, podendo decidir melhor com qual banco, cooperativa ou *fintech* irá se relacionar, conforme as ofertas que sejam mais aderentes às suas necessidades.

O PIX é a nova ferramenta de pagamentos instantâneos em que os recursos são transferidos entre contas em poucos segundos, a qualquer hora ou dia. De acordo com o Banco Central (2020), além de aumentar a velocidade em que pagamentos ou transferências são feitos e recebidos, o PIX tem o potencial de alavancar a competitividade e a eficiência do mercado, baixar o custo, aprimorar a experiência dos clientes, além de promover a inclusão financeira e eletrônica no mercado de pagamentos de varejo.

As novas soluções propostas pelo Banco Central buscam produzir valor que seja percebido pela população bancarizada. Neto e Araujo (2020) citam algumas vantagens pretendidas através destas implementações no mercado financeiro nacional:

- Serviços ilimitados e sem tarifas, como transferências, manutenção de conta e de cartão de crédito;
- Rendimento do valor em conta acima do observado na conta poupança dos bancos comerciais e bancos múltiplos;
- Fácil utilização das aplicações online;
- Facilidade em abertura de conta;
- Inexistência da necessidade de espera em filas para a resolução de problemas, sendo esta feita todo por meio de interfaces digitais, principalmente o mobile app;
- Maior transparência e comunicação com seus clientes, buscando explicar a funcionalidade de todos seus produtos e atender a todas as questões, em uma linguagem mais informal, criando um relacionamento muito mais próximo com o consumidor;
- Oferecer a melhor experiência possível ao utilizar seu produto ofertado;
- Grande eficiência nas suas operações com tratamento de dados.

A chegada do open banking e do pagamento instantâneo PIX vai mudar a forma como pessoas e empresas se relacionam com bancos, cooperativas, financeiras e *fintechs*. O aumento da concorrência beneficia o cliente, porém, segundo Valin e Paula (2020),

o maior gargalo está na segurança dos usuários que acreditam que o risco de fraudes pode ser maior. Estas mudanças exigem que as instituições disponibilizem cada vez melhores experiências e produtos atraentes a seus clientes que poderão receber ofertas de instituições diferentes através do compartilhamento de dados entre as mesmas que terão acessos as operações e até mesmo investimentos dos usuários que assim permitirem.

Neste sentido, as cooperativas de crédito têm a tendência de continuar competitivas pois são conhecidas por ofertar taxas mais justas e baratas. Além disso, estão em constantes mudanças para atender as necessidades de seus cooperados com agências modernas, e canais digitais que facilitam as transações diárias e negociações, e atingem então, diferentes públicos, fomentando o cooperativismo, gerando satisfação a seus clientes através dos ganhos da distribuição de resultados, e auxiliando as comunidades onde estão inseridas com seu cunho social e sustentável.

A transformação digital exige uma cultura de inovação para que os processos do negócio passem a ser realmente executados sobre plataformas digitais, portanto, é essencial pensar digitalmente, não apenas transformar os processos analógicos, mas adotar o digital como base para transformar e aumentar o impacto do negócio nos seus clientes. Para se alcançar tais mudanças é necessário entender que um *mindset* digital não se cria só com plataformas e ferramentas digitais: ele é resultado, principalmente, da transformação das pessoas na organização e da implementação de uma nova cultura.

Após a definição dos conceitos relacionados a inovação e gestão da inovação bem como esclarecimentos sobre como a transformação digital tem impulsionado as mudanças no setor financeiro e cooperativo de crédito, o próximo item irá descrever a metodologia de pesquisa, que será utilizada neste trabalho de conclusão de curso.

3 | METODOLOGIA

Neste tópico, é apresentada a metodologia deste trabalho de conclusão de curso, abordando como esta pesquisa será desenvolvida. Além disso, é explicado como ocorrerão as coletas de dados e as análises referentes a pesquisa.

A pesquisa em questão foi classificada em relação ao seu objetivo como qualitativa, pois apresenta uma abordagem que visa compreender questões particulares no contexto da aplicação, e que não podem ser quantificadas. A pesquisa qualitativa, compreende um universo de crenças e valores, de relações que não podem ser entendidas sendo limitadas a cálculos (MINAYO, 2001).

Segundo Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa utiliza técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, e aprender o significado de certos fenômenos na sociedade. Para este estudo a pesquisa qualitativa visa explicar os fenômenos sociais internos da organização, que pode ser feita de diferentes maneiras, sendo através da análise de experiências e práticas profissionais, examinando interações

e comunicações e ainda pela investigação de documentos ou traços semelhantes de experiências e interações (GIBBS, 2008).

Em relação ao problema, essa pesquisa se classifica como descritiva com viés exploratório. Descritiva como o próprio nome já diz, pois descreve a realidade de uma organização, interpretando e relatando seus procedimentos operacionais e apresentando as características de um fato. A pesquisa descritiva busca descrever as características dos processos da organização, relacionar variáveis e associar práticas (GIL, 2002).

A presente pesquisa tem cunho exploratório pois têm o objetivo principal de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e análises de casos. Estas pesquisas tem o objetivo de aprimoramento de ideias ou descobertas e permite maior familiaridade com o problema em questão (GIL, 2002).

O trabalho ainda pode ser classificado como um estudo de caso único, pois se refere a uma organização específica, para esta pesquisa uma cooperativa de crédito. Segundo Yin (2010), estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto na vida real. O método de estudo de caso é escolhido para esta pesquisa por possibilitar o entendimento do tema abordado de forma detalhada, utilizando fontes de evidências como observações, entrevistas e documentos. O estudo de caso descreve uma situação real, e permite realizar uma análise dos fatos dentro de seu contexto específico, explorando de forma profunda os acontecimentos (YIN, 2010).

Para tanto, este estudo de caso será realizado em uma empresa cooperativa que atua no setor financeiro. A Sicredi Integração Rota das Terras é composta por 150 colaboradores e está instalada na Região do Alto Jacuí, norte do Estado do Rio Grande do Sul, onde possui nove agências de atendimento aos associados e está expandindo sua região de atuação para o noroeste de Minas Gerais, que já conta com duas agências em funcionamento. A escolha dessa empresa se deve ao fato de fazer parte do sistema Sicredi, a primeira instituição cooperativa do país, que além de possuir experiência de mais de 100 anos no mercado continua em destaque no setor financeiro nacional e apresenta inovações constantes, principalmente ao que diz respeito a tecnologias, alterando seus modelos operacionais e as experiências dos seus associados nas entregas de novas soluções financeiras alinhadas a transformação digital.

Para atender a finalidade deste estudo de caso, que visa analisar as práticas de gestão da inovação e compreender como as inovações tecnológicas influenciam no processo de gestão da inovação, será realizada a coleta de dados através de gráficos, indicadores e outros documentos comprobatórios, além de entrevistas com roteiro semiestruturado.

As entrevistas e questionários serão direcionados aos gestores e colaboradores da cooperativa envolvidos no processo de gestão da inovação, sendo colaboradores e gerentes de de agência, da superintendência, da central de cooperativas e do centro administrativo que envolve toda estrutura do sistema e de gestão da inovação desta

cooperativa de crédito, que conta inclusive com um setor de transformação digital incubado em uma instituição para desenvolvimento de inovações. As entrevistas nestes quatro níveis com os respectivos cargos foram elencadas no Quadro 1.

	CARGO	TEMPO DE ENTREVISTAS
AGÊNCIA	Gerente de Agência e Gerente Administrativo Financeiro	23:13 minutos
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL	Diretor Executivo, Assessora de Processos, Assessora de Gestão de Pessoas	56:23 minutos
CENTRAL DA COOPERATIVA	Gerente de Desenvolvimento de Negócios	23:40 minutos
CENTRO ADMINISTRATIVO	Especialista da área de Estratégia e Inovação, Especialista de PMO da área de Gestão da Mudança, e Consultor Digital	76:50 minutos

Quadro 1 – Entrevistas realizadas e respectivos cargos

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para elaborar o protocolo de entrevistas foram elencadas algumas categorias com base no referencial teórico, apresentadas no Quadro 2, utilizadas para direcionar as perguntas das entrevistas e questionários, para que posteriormente sejam analisadas e possibilitem atender resultado desta pesquisa.

VARIÁVEL	AUTORES	QUESTÕES
Tipos de inovação	Schumpeter (1982) Bessant e Tidd (2015)	Como a inovação é entendida em sua empresa? Quais ferramentas são utilizadas para fomentar a inovação? Como a tecnologia influencia a inovação em sua empresa? Quais tipos de inovação são utilizados em sua empresa? Que fatores influenciam no processo de inovação da cooperativa? Quais obstáculos encontrados para inovar?
Gestão da inovação	Barreto (2014) Tidd, Bessant e Pavitt (2015) Bessant e Tidd (2015) Bustamante (2018)	De que forma a inovação faz parte do planejamento e objetivos da cooperativa? Como ocorre o processo de gestão da inovação na cooperativa? Quais habilidades são consideradas para obter uma liderança inovadora? De que forma a cultura da empresa influencia o processo de gestão da inovação da cooperativa? De que forma se busca detectar oportunidades de inovar em sua cooperativa? Como a cooperativa estimula a criatividade e geração de ideias? Como a inovação é implementada na cooperativa? São definidos os objetivos que pretende alcançar com a inovação? Neste processo ocorre algum tipo de aprendizado? Qual? De que forma liderança e colaboradores participam da gestão da inovação da cooperativa?

Gestão da inovação no setor financeiro	Febraban (2018) Bacen (2019) Confebras (2020)	Existe no planejamento uma reserva de recursos destinados especificamente para inovação? De que forma a cooperativa se beneficia das mudanças oriundas da transformação tecnológica? Como a cooperativa busca se diferenciar da concorrência na transformação digital? Quais as inovações que a cooperativa implementou recentemente? Como elas surgiram? Qual o desempenho dos canais digitais na cooperativa? De que forma são medidos os resultados da implementação das mudanças nos canais digitais?

Quadro 2 – Categorias da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A análise dos dados, coletados através de entrevistas e questionários será realizada através da análise de conteúdo que, segundo Minayo (2001, Casagrande, 2017), é a forma de encontrar respostas e confirmar ou não se as hipóteses, previamente estabelecidas, a respeito do caso estão corretas, além de auxiliar na descoberta de conteúdos que ainda não foram manifestados. A triangulação de dados envolve o uso de fontes de informação variadas e distintas, possibilitando comparações. Essa técnica apresenta diferentes interpretações sobre um tema, podendo se obter uma visão mais precisa (GIBBS, 2008).

4 | O CASO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO ALPHA

Este estudo de caso foi realizado em uma cooperativa de crédito referência internacional. A estrutura da instituição é composta por 116 cooperativas de crédito filiadas, que operam em uma rede de atendimento com mais de 1.600 agências. Centenária, conta com mais de 4 milhões de associados distribuídos em todos estados brasileiros, e oferece em torno de 300 produtos e serviços financeiros. No presente estudo a empresa usa um nome fictício, sendo chamada de “Alpha”. A escolha desta empresa se deve pela sua relevância no setor cooperativo financeiro, que, através de seu modelo de negócio constrói uma cadeia de valor que beneficia os seus associados, a cooperativa e a comunidade local, que preza por sustentabilidade, desenvolvimento econômico e busca promover a inovação sem perder o DNA cooperativista.

4.1 Inovação

Com a finalidade de compreender como a inovação é percebida na empresa Alpha, durante a coleta de dados foram abordadas algumas variáveis dentro do tema de pesquisa, sendo possível identificar que a empresa possui um comportamento inovador como estratégia de crescimento visando promover o cooperativismo, com foco em garantir as melhores experiências para seus associados e colaboradores conforme as falas dos entrevistados A e C.

“A inovação no meu ponto de vista é vista não só pela cooperativa, mas no

> sistema todo como um bem necessário e absolutamente indispensável para o crescimento e para manutenção e perpetuidade do sistema cooperativo como um todo. A gente sabe que os grandes Players do sistema financeiro investem muito em inovação tecnológica e em outros setores também, mas o setor cooperativo ele vem com foco no associado, com foco na sua essência, tentando dar com menos investimento financeiro mais retorno percebido, imagino que a inovação hoje ela é percebida como fundamental dentro do sistema e é sempre olhado de dentro pra fora. Entrevistado A

> "Eu costumo dizer que a empresa Alpha já nasceu com uma perspectiva inovadora. Quando começou a querer montar um modelo de negócio cooperativo já era muita inovação e acho que isso com o tempo veio ajudando a empresa a fazer muitas das suas entregas que ajudam a trazer valor e principalmente acredito que a alpha tem uma capacidade muito boa de execução. A inovação por si só não é suficiente, ela precisa ser executada e trazer valor para as pessoas e para a sociedade. Entrevistado C

A inovação na cooperativa é vista como fundamental, mas sem necessidade de ser disruptiva, podendo ser percebida nas pequenas atitudes como, olhar a experiência do associado e melhorar ela em alguns aspectos, o que corrobora com a teoria a respeito de inovações como ferramentas de melhoria contínua e presente nas falas dos entrevistados B, D, e F (RASCHE, 2015; MATTIOLA, 2013; BARRETO, 2014).

> [...] eu acredito sinceramente que essas pequenas ideias e pequenas inovações que fazem tantas mudanças [...] entrevistada B

> "Inovação não é só criar coisas novas e sim melhorar o que a gente já faz no dia de hoje. A inovação tem que acontecer nas pequenas coisas, a grande mudança ou tecnologia vai vir do sistema, vai vir do banco, mas devemos olhar muito além disso, no nosso dia a dia nas pequenas coisas que a gente faz e o que podemos melhorar." Entrevistado D.

> [...]eu tenho que inovar também na forma de atender, eu tenho que inovar na forma como eu faço relacionamento, eu tenho que inovar em programas sociais, em comunicação, eu tenho que inovar em desenvolvimento de negócios e de produtos, então são em todos os aspectos, ser inovador não só no sistema tecnológico. Entrevistado F

Inovação está atrelada a transformação digital e por isso, muitas vezes é percebida somente no eixo de tecnologia, de novas entregas, e na cooperativa Alpha muitas mudanças vem para agregar conveniência, novas experiências e gerar valor para os associados e para as comunidades. As evidências demonstram os diferenciais do cooperativismo que tem um crescimento contínuo nos últimos anos e investe em inovação tecnológica, mas sem deixar o foco no seu associado e no modelo cooperativista. (CASAGRANDE, 2017; CONFEBRAS, 2020). Uma das entregas da transformação digital na cooperativa Alpha são seus novos formatos de atendimento, com destaque para a fala do entrevistado E, que comenta sobre a posição da empresa em relação as agências físicas.

> "Nosso atendimento em agência física ele não vai ser descontinuado, ao contrário, nosso cliente está passando para mais uma expansão do número de agências e existe uma projeção de crescimento nesse sentido e não apenas

> pela expansão da Alpha para novas regiões que é uma empresa que tem crescimento na ordem de dois dígitos todo ano. Nos últimos anos inclusive, neste ano de pandemia, a empresa continua crescendo e ela está com uma ideia justamente na contramão do mercado. Os bancos comerciais têm essa proposta de redução de agências físicas de concentração de agências físicas e a Alpha não está seguindo esse movimento. O que a Alpha está fazendo é reformatando o tipo de relacionamento que a gente tem nas agências. Então ao longo do tempo vai sendo feita uma transição para um outro modelo de agência que não representa a redução, nem a concentração, nem a incorporação de agências, mas que seja uma agência que se posiciona para atender um relacionamento mais moderno para os associados." Entrevistado E

A busca pela tecnologia e inovação deve fazer parte do planejamento estratégico de qualquer empresa para que ela avalie as tendências de mercado, as exigências dos clientes e assim poderá tomar decisões para a melhoria de seu produto ou mesmo para inovar com um novo lançamento ou radicalizar com novos produtos. Neste sentido, percebe-se que a Alpha investe em tecnologia a fim de expandir sua atuação como alternativa de levar o cooperativismo para todas as regiões, a fim de unir as comunidades visando o bem comum, a geração de renda e de desenvolvimento econômico e sustentável. A transformação digital vem para modernizar o modelo cooperativista em novas plataformas e oferecer novas possibilidades de atendimento ao associado, seja físico ou digital, além de uma transformação cultural que promova diversidade, o que pode ser constatado nas falas dos entrevistados A e E.

> [...] enquanto que uma sociedade de capital olha exclusivamente para o capital, a sociedade cooperativa olha para as pessoas e a sociedade cooperativa não visa o lucro, ela pode sim ter resultados até para ampliar sua rede, para capacitar melhor o seus colaboradores, para capacitar a sua entrega tecnológica, já que estamos falando de inovação e tecnologia, mas ela olha principalmente para o seu associado, coloca ele como centro das suas ações e não o capital, eu acho que isso diferencia muito a posição cooperativa versus outras instituições financeiras que estão hoje dentro do mercado. Entrevistado A

> [...] acho que com a transformação digital tem sido importante também para levar o cooperativismo adiante mais do que modernizar as plataformas de negócios da Alpha. Entrevistado E

Tendo averiguado o que é a inovação no ambiente da cooperativa, procurou-se identificar os tipos de inovação existentes na mesma. Nesse sentido, a cooperativa possui várias inovações dentro de seu planejamento estratégico que se enquadram na teoria dos 4Ps da Inovação, propostos por Bessant e Tidd (2015) (Quadro 3).

Inovações de produto	Whats app Enterprise como meio de contato do associado com sua agência e contratação de produtos, com auxílio de um assistente virtual; Tag de Passagem, novo produto que habilita o veículo do associado para passar direto pela pista automática em pedágios de todo Brasil; novo processo de abertura de conta onde o cliente vai até a agencia com telefone com NSC e já pode sair com um cartão habilitado; conta digital; produtos digitais; Aplicativo de marketplace gratuito desenvolvido para fomentar a economia entre os associados e comunidade.
Inovações de processo	Novo sistema de caixas visando agilidade, digitalização de documentos e layout mais moderna para facilitar o dia a dia dos colaboradores; assinatura eletrônica de contratos; digitalização de documentos, visando eliminar os documentos físicos; nova plataforma de abertura de contas mais moderna, rápida e dinâmica; Robotização de vários processos e rotinas que eram manuais.
Inovação de posição	Manter-se uma empresa que preza pela sustentabilidade, desenvolvimento econômico e social; produtos digitais; novas plataformas de trabalho; foco na experiência físital; novo modelo de agências.
Inovação de paradigma	Processo de Gestão Da Mudança da cultura organizacional; novas competências necessárias; mudança no modelo de trabalho para um modelo horizontal; empresa digital e sustentável.

Quadro 3 - Inovações da Cooperativa Alpha

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Dentro de alguns anos, a inovação irá se tornar commodity tal qual qualidade, o que exige que as empresas promovam um *mindset* inovador e definam metodologias simples e ágeis para inovar. As empresas mais inovadoras partem do ponto de vista do cliente para se desenvolverem e, nesse aspecto, as cooperativas se destacam por ser um modelo de negócio que tem na sua essência elementos que geram sensação de pertencimento, engajamento e impacto social, o que diferencia e promove a evolução da humanidade na descoberta de que cooperar é a chave para criar condições de igualdade (LOTURCO, 2019).

4.2 Gestão da inovação

A gestão da inovação necessita muito mais que investimentos em tecnologia, ela depende de uma cultura que fomente o conhecimento, a criatividade e a geração de ideias. A cultura é a identidade da empresa e mantém todos alinhados em um objetivo comum. Quando a empresa possibilita um ambiente organizacional aberto e que promove um *mindset* inovador e de aprendizado contínuo ela gera vantagens internas de engajamento e revitalização. A tecnologia sozinha não gera diferencial competitivo, é necessária uma cultura inovadora presente em todo ecossistema organizacional. Tal conceito é percebido na empresa Alpha e está presente na fala do entrevistado F quando questionado quanto a influência da tecnologia no processo de Gestão da Inovação.

> [...] a tecnologia ela viabiliza a inovação, acho que o ambiente influencia, a cultura influencia, e a tecnologia viabiliza. Se eu não ter uma cultura que influencie eu não vou criar soluções mesmo que eu tenha uma tecnologia que permita fazer diferente.
>
> [...] eu tenho que ter um espaço onde eu possa pensar diferente e me

> experimentar fazendo as mesmas coisas com uma solução diferente aí sim surge a inovação. Entrevido F

O processo de transformação digital consiste em aplicar práticas, processos e a cultura da era digital a fim de atender e aperfeiçoar a experiência dos clientes e colaboradores. A empresa Alpha destaca uma complexidade estrutural bastante particular pelas características do cooperativismo. Neste sentido, dentro de suas ações da transformação digital, implementou o processo de gestão da mudança a fim de criar um novo ambiente para seus colaboradores e implantar uma cultura inovadora que inspire melhorias e a evolução do modelo de gestão. Para viabilizar este processo de gestão da mudança, a Alpha possui duas frentes: uma voltada para a cultura, que são todas as iniciativas realizadas no sentido da transição cultural e outra voltada para as entregas das ferramentas da transformação digital, o que pode ser identificado na fala do entrevistado E.

> "Nosso objetivo é preparar todas as ações que são suficientes e necessárias para o colaborador conseguir ter o menor impacto possível do aprendizado que ele precisa para navegar dentro dessas novas soluções desses novos modelos de relacionamento dessas novas ferramentas".
>
> "Então a gente trabalha muito forte esse conceito de que a gente tem uma história que a gente preserva e tem uma cultura que recebe muitos estímulos das novas formas de fazer negócio, das novas formas de interação pessoal, das novas formas de conexão, e essa mistura é que vai acabar enriquecendo a cultura futura da Alpha para formar essa nova cultura que é a cultura que conversa com o mundo".
>
> [...] a parte de cultura ela é mais difícil de trabalhar porque ela leva mais tempo. Ela é mais difícil de medir e a gente sabe que no universo de 30 mil pessoas a gente vai ter uma heterogeneidade muito grande e precisa ficar atento às diferentes linguagens que a gente precisa adotar, as diferentes leituras, cultura de feedback muito intensiva pra gente ver como está indo a evolução da transformação, especialmente ficar perto. Então a proximidade ela é uma marca do cooperativismo então nós também, a gente está fazendo um trabalho de gestão na mudança, a gente tem que transmitir transparência e ficar próximos, tem que ser próximo das pessoas, ouvir muito e também dialogar e interagir muito com as pessoas para que elas possam se sentir parte do movimento que a empresa está fazendo. Entrevistado E.

Uma característica do processo de gestão da inovação, além de possuir uma estrutura que permita que a inovação ocorra, é obter uma liderança visionária que promova um ambiente aberto de participação, que favoreça a criatividade e geração de ideias. Para promover a inovabilidade, as empresas precisam investir nas pessoas; a liderança é desafiada a possibilitar ao colaborador encontrar seu espaço para criar e colaborar, possibilitando a ampla cooperação entre as pessoas gerando um ambiente organizacional inovador e produtivo promovendo a inovação como uma atividade sistêmica e contínua. Em meio a um contexto cada vez mais disruptivo e inconsistente, a liderança é a chave para a competitividade de uma organização e, consequentemente, sua sobrevivência a longo prazo (BESSANT; TIDD, 2015; BARRETO, 2014).

O mercado mudou, e essa mudança foi acelerada como o novo normal que gerou uma alta prioridade para aquisição de novas competências e habilidades. Manter os colaboradores engajados para focar em novas soluções, ampliar canais de atendimento digitais, aumentar processos automatizados, e entender que é necessário um movimento não só de digitalização de processos analógicos e redução de custos operacionais, mas de reinventar, aprender a desenvolver diferentes atividades e de diferentes maneiras. As lideranças são papel fundamental para promover este movimento de engajamento e de trabalho colaborativo dentro dos ambientes. Mais do que nunca as pessoas são o ativo que levará as empresas a um novo formato de negócio. A empresa Alpha demonstra que sempre valorizou muito as pessoas ao longo de sua trajetória, o que é percebido nas falas das lideranças da cooperativa nas entrevistas.

> "O objetivo do cooperativismo é unir pessoas em torno de um propósito em comum para gerar crescimento com autonomia e independência para todas as partes, o que vai muito de encontro com o papel de um líder, que precisa escutar ativamente sua equipe e ter certeza que todos estão trabalhando juntos para o mesmo objetivo, além de capacitar e aperfeiçoar o melhor em cada um."

> "Entendemos que o elo mais forte, mais importante de todo o processo são as pessoas. A gente entende que é fundamental a gente conseguir ajudar as pessoas a ter ferramentas, entendimento, conhecer processos, ter espaço para poder executar os processos e instigar muito esse desenvolvimento para fazer diferente." Entrevistado A

> "As pessoas mudam e tem necessidades diferentes e a empresa precisa inovar e fazer algo diferente, e a melhor forma de renovar é ver o que o usuário quer, conversar com o usuário, pegar o usuário como foco, o nosso usuário é o associado e o colaborador da agência, então trocar informações com esse público para ver o que realmente faz sentido e o que gera valor para essas pessoas." Entrevistada H

A gestão da mudança tem o desafio de fazer com que líderes desempenhem seus papéis de liderança visionária e orientem o negócio em direção a mudanças positivas e impulsionadas por meio de tomadas de decisão ponderadas e de longo prazo. Na cooperativa Alpha, a gestão da inovação está totalmente relacionada a gestão da mudança, que foi apontada como um pilar do planejamento estratégico da empresa que ajudará a organização a promover uma mudança estruturada e bem gerenciada através de um conjunto de ferramentas e entregas da transformação digital para liderar o lado humano e atingir um resultado no modelo de negócio desejado.

Em relação a teoria apresentada sobre o processo de gestão da inovação proposto por Bessant e Tidd (2015), que coloca como essenciais as etapas de identificar ideias, selecionar a estratégia, implementar o processo e capturar valor das mesmas, a cooperativa Alpha se destaca por possuir um programa de ideias onde todos os colaboradores contribuem para a melhoria dos processos e ferramentas através de um canal onde podem registrar sua ideia referente a qualquer assunto relacionado ao seu dia a dia de trabalho,

e conforme a mesma vai obtendo curtidas e participação de outros colaboradores ela se torna relevante e passa a ser analisada, podendo então ser implementada como uma mudança do modelo proposto. Esse processo é importante pela sua relevância em criar um ambiente colaborativo e que afirma a valorização do colaborador, conforme detalhado pela fala do entrevistado A quando questionado quanto a forma que liderança e colaboradores participam da gestão de inovação dentro da cooperativa.

> "Eles têm papel protagonista nesse sentido e na verdade os colaboradores estão diretamente ligados com o epicentro de tudo que é o associado. O que quero dizer é que eles também são os associados, eles se percebem como donos e usuários e também como colaboradores e sócios dessa instituição. Eles podem colaborar e tem colaborado, a gente tem também alguns programas como, por exemplo, o nossas ideias que você pode lá e acessar o link de qualquer tipo de situação que seja benéfica pra mudança, para melhoria, seja de um simples sistema ou um complexo sistema, seja dentro do aplicativo, seja dentro das ferramentas ligadas a auditoria, ao Banco Central, tudo isso você pode colaborar para que a gente atendendo a legislação possa atender de uma maneira mais específica, então os colaboradores estão direto ligados nesse tipo de benefício ou nesse tipo de contribuição para soluções".

Ainda dentro do modelo proposto por Bessant e Tidd (2015), a cooperativa destaca a utilização da técnica MVP (*Minimum Viable Product* ou Produto Mínimo Viável), que visa construir a versão mais simples e enxuta de um produto, empregando o mínimo possível de recursos para entregar a principal proposta de valor da ideia. De acordo com dados coletados nas entrevistas, a partir de uma ideia selecionada, a técnica é aplicada para iniciar a construção e pilotar a mesma coletando as informações do usuário, que inicialmente são os colaboradores das agências, e ir melhorando o produto a ser entregue. A captura de valor, da teoria de Bessant e Tidd (2015), é identificada neste processo quando a cooperativa cita que o produto nunca estará 100% entregue pois ele segue sempre em melhorias e vai alterando conforme as necessidades dos usuários também vão alterando.

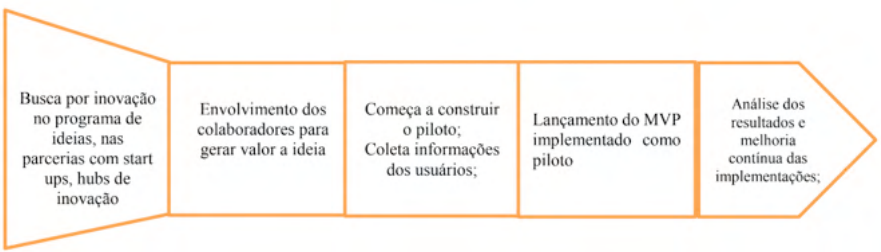


Figura 2 - Gestão da inovação na cooperativa Alpha

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Tais ações fazem parte da Transformação Digital e do processo de Gestão da Mudança da Cooperativa Alpha e é percebida como um avanço na forma como as inovações

são desenvolvidas e entregues na empresa conforme fala de uma das entrevistadas que acompanha o processo de gestão da empresa a mais de 20 anos.

> "A gente percebe que mudou a forma da condução da empresa nas entregas. Antes nas entregas vinha um pacote pronto, só que percebeu-se que isso gerava muito custo e além do tempo que demorava para ser entregue um pacote completo, e quando era entregue nem sempre ele atendia a necessidade, porque a necessidade muda, por isso é necessário essa atualização e uma revisão constante para o resto da vida do sistema, não há mais como fechar." Entrevistada H

Além do programa de ideias, voltado à criação de inovações pelos colaboradores, a Cooperativa Alpha destaca outras iniciativas que visam criar novas soluções financeiras e desenvolver novas ferramentas que alteram o modelo de negócio e entregam inovações na transformação digital da empresa, que foram elencados no Quadro 4.

INICIATIVA	CARACTERÍSTICAS
Parceria com start ups	Iniciou em 2017 com a criação de uma unidade dentro de um espaço de tecnologia no campus de uma Universidade, local que abrigava um time de colaboradores, empresas e startups parceiras, além de especialistas em tecnologia da informação. Atualmente a empresa possui mais de 500 *startups* trabalhando no desenvolvimento de novos produtos e processos.
Programa de inovação	Oportunidade para que startups se relacionem com o Sicredi, realizando um piloto ou prova de solução já desenvolvida. O programa está estruturado para atender tanto demandas do negócio atual quanto a criação de novos processos através da geração de valor aos seus associados e colaboradores, com foco em tecnologia para o mercado financeiro.
Vale do Silício	Em parceria com a uma Start Up de educação em negócios, a instituição está no centro de inovação do mundo para analisar oportunidades de conexão com startups que podem impulsionar seu *core business.*
Hubs de inovação	Parceria com a AgTech Garage para criar o maior hub de inovação para o agronegócio da América Latina. A instituição pretende criar conexões que permitam uma aproximação ainda maior dos associados que atuam no campo e proporcionar soluções que possam ter impacto positivo na produção e nos negócios, como tecnologias para o georreferenciamento, automatização da mecanização rural, entre outros.

Quadro 4 - Iniciativas de inovação digital

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Entre as ações do Banco Central que buscam estabelecer um novo mercado financeiro, uma das iniciativas é aumentar a participação das cooperativas de crédito principalmente em regiões consideradas com grande potencial de crescimento, no Norte e Nordeste do país. O projeto contém novas regras que facilitam o ingresso dos associados a uma cooperativa, inclusive de forma virtual. A intenção é que o segmento cooperativo amplie sua participação no mercado de crédito, e beneficie a população de baixa renda. A Cooperativa Alpha demonstra conhecimento e entusiasmo em fazer parte de tais iniciativas conforme fala do entrevistado E.

> [...] a nossa crença é de que o cooperativismo é uma das formas da gente alcançar um maior desenvolvimento social que é tão necessário no país que a gente vive. Nas comunidades, principalmente nas comunidades onde a Alpha é muito forte, nas comunidades do interior do Brasil, das regiões que tem mais demanda de desenvolvimento social e econômico, e a gente poder nesses espaços contribuir com a evolução do nosso país. Entrevistado E

A relevância do cooperativismo para o desenvolvimento da sociedade pode ser percebida na Cooperativa Alpha pela busca a inovação tecnológica a fim de manter uma estratégia de crescimento e expansão que possibilite ampliar sua área de atuação presencial e digital para atingir cada vez mais pessoas e possibilitar acesso a soluções financeiras e contribuir para um mundo melhor e mais cooperativo.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com embasamento teórico desta pesquisa, observou-se a importância da gestão da inovação para as instituições financeiras cooperativas, apresentando a necessidade e relevância do assunto, onde o tema destaca que as cooperativas precisam desenvolver práticas que promovam a inovação como uma ferramenta diária que promove a melhoria de produtos e processos, e uma cultura voltada a inovação. A estrutura teórica deste trabalho norteou os objetivos propostos pela pesquisa, abordando algumas variáveis dentro do tema de gestão da inovação relacionado ao segmento de instituições financeiras cooperativas.

A partir desse pressuposto, levantou-se o seguinte questionamento a esta pesquisa: como as inovações tecnológicas influenciam no processo de gestão da inovação em uma cooperativa de crédito. Analisando então a gestão das práticas aplicadas a uma instituição financeira cooperativa, observando os benefícios dessa gestão e como a gestão da inovação afeta o desenvolvimento e competitividade da empresa.

Respondendo a esses questionamentos, verificou-se, através desta pesquisa, que a empresa Alpha é uma empresa que viabiliza a inovação, reconhecendo a importância do tema, ao proporcionar um ambiente colaborativo e de geração de ideias e ao desempenhar práticas de inovação com foco na melhor experiência dos seus associados e colaboradores, e também atendendo as demandas e expectativas da transformação tecnológica que permeia todo o mercado financeiro. No que se refere a gestão, o qual é ponto principal deste trabalho, foi identificado através da pesquisa de campo que a empresa apresenta vários programas estruturados que promovem a inovação interna e externamente, apresentando vários processos voltados a desenvolvimento de produtos e processos, o que apresenta resultados positivos para o crescimento da instituição e de seu modelo cooperativista, indo ao encontro das teorias que baseiam esta pesquisa.

Nesse sentido, observou-se, através desse estudo, que a instituição se destaca em executar muito bem as atividades de desenvolvimento de soluções tecnológicas, com

grande eficácia na execução de práticas de inovação dentro de seu contexto cooperativista, buscando criar um ecossistema próprio que une as pessoas em busca de um objetivo em comum, promove uma cultura inovadora na organização, além de construir junto com a sociedade uma instituição que tem crescimento exponencial e se destaca no mercado mantendo seu foco no desenvolvimento sustentável, econômico e social das comunidades onde a mesma está inserida.

Por fim, o desenvolvimento do presente estudo possibilitou o reconhecimento da importância das práticas de gestão que promovem a inovação dentro das organizações através da sua cultura organizacional, demonstrando que a transformação digital exige uma cultura que garanta uma experiência digital positiva e eficaz, o que vai muito além de criar novos produtos. Foi possível também identificar a contribuição e a importância do modelo de negócio das cooperativas de crédito para o desenvolvimento de uma sociedade mais prospera e que preza pelo desenvolvimento econômico e sustentável.

REFERÊNCIAS

ANDREASSI, T. **Gestão da inovação tecnológica.** São Paulo: Cengage Learning, 2006.

BACEN. **Cooperativismo de Crédito: 2019**. Banco Central do Brasil. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/TextosApresentacoes/Apresenta%C3%A7%C3%A3o_Presidente_RCN_Cooperativismo_25_6_2019.pdf. Acesso em: 20 maio 2020.

BARATA, J. M. M. **Inovação nos serviços: conceitos, modelos e medidas**. Lisboa: Instituto Superior de Tecnologia e Inovação, 2011.

BARRETO, A. **Inovação e competitividade.** Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/inovacao-e-competitividade. Acesso em: 15 maio 2020.

BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CASAGRANDE, F. A. **Atendimento Digital: dinâmica de implantação de um modelo inovador em um banco de varejo**. 2017. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

CONFEBRAS. **Cooperativas Financeiras: Alternativa sustentável para comunidades.** Disponível em: http://confebras.coop.br/cooperativas-financeiras-alternativa-sustentavel-para-comunidades. Acesso em: 28 maio 2020

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Scientific Linguagem, 2016.

CUNHA, N. C. V.; SANTOS, S. A. As Práticas Gerenciais Adotadas nas Empresas Líderes em Inovação para Promover o Empreendedorismo Corporativo**.** *In:* XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006, Gramado. **[...] Anais**. Gramado, 2006.

DELOITTE. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária**. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/financial-services/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf. Acesso em: 31 nov. 2020.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

FEBRABAN. **Relatório Anual: 2018**. Disponível em https://portal.febraban.org.br/pagina/3048/19/pt-br/relatorio-anual. Acesso em: 24 maio 2020.

FIORIN, F.; MORAES, R. T. R. A principalidade em uma Cooperativa de Crédito: estudo de caso na Cooperativa de Crédito SICOOB Ecocredi na cidade de Três Coroas/RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, *[s. l]*, n. 8, v. 1, p. 1-22. Disponível em: https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/783. Acesso em: 14 maio 2020.

FRIÓSI, J. F. *et al.* Análise exploratória da inovação bancária brasileira e as tendências para o setor. **Revista Gestão Empresarial**, *[s. l],* n. 1, v. 1, p. 1-10. Disponível em: https://periodicos.ufms.br/index.php/disclo/article/view/5225. Acesso em: 15 jun. 2020.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2002.

LAZZAROTTI, F.; DALFOVO, M. S.; HOFFMANN, V. E. O Quê, Como e Onde da Inovação: análise da produção científica em administração sob a perspectiva da abordagem de Schumpeter. *In:* XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2010, Vitória. **[...] Anais**. Vitória, 2010.

LOTURCO, B. **Cooptech 2019: inovação e plataformas cooperativas em foco**. Disponível em: https://coonecta.me/cooptech-2019-pos/. Acesso em: 10 dez. 2020.

MAGNUS, T. **Transformação digital nos bancos**. Disponível em: https://transformacaodigital.com/economia/transformacao-digital-nos-bancos-evolucao-nos-servicos-financeiros/. Acesso em: 30 mar. 2020.

MATTIOLA, M. **A inovação estimulada**. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/a-inovacao-estimulada. Acesso em: 14 maio 2020.

MEINEN, E. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confebras, 2019.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NETO, A. M. N.; ARAUJO, B. A. **Transformação digital no sistema bancário brasileiro um estudo sobre as fintechs**. 2020. Projeto de Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10031686.pdf. Acesso em: 11 dez. 2020.

OLIVEIRA, A. **Top Coopers: inovação é investimento**. Disponível em: https://www.cooperativismodecredito.coop.br/2020/02/top-coopers-inovacao-e-investimento/. Acesso em: 26 maio 2020.

RASCHE, J. **Inovação é mudança**. Disponível em: https://administradores.com.br-/artigos/inovacao-e-mudanca. Acesso em: 14 maio 2020.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, F. P. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Sagah, 2018. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595028005/cfi/1!/4/4@0.00:52.1. Acesso em: 15 maio 2020.

VALIN, C. E.; PAULA, M. de. A transformação digital do setor bancário. **IstoÉ**, n. 1184, 14 ago. 2020. Disponível em: https://www.istoedinheiro.com.br/a-transformacao-digital-do-setor-bancario/. Acesso em: 10 dez. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CAPÍTULO 7

FRANQUIAS: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE GESTÃO DO FRANQUEADO E SEU DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Data de aceite: 01/06/2022
Data de submissão: 05/05/2022

William da Silva Ditos
Universidade Estadual de Maringá - UEM
Maringá, Paraná
http://lattes.cnpq.br/6532484195958531

Adalberto Dias de Souza
Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR
Campo Mourão, Paraná
http://lattes.cnpq.br/7901127173295138

Marcos Júnio Ferreira de Jesus
Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR
Campo Mourão, Paraná
http://lattes.cnpq.br/1546226857029733

RESUMO: Este trabalho tem como propósito apresentar os fatos e características inerentes à relação franqueador/franqueado existente em empresas do tipo Franquia. Acredita-se que o sistema de franquias dispõe de elevada importância no Brasil, assim como em todo o mundo, fato que motivou a análise da relação existente entre a capacidade de gestão organizacional do franqueado e o desempenho das empresas. Para tanto, esta pesquisa de cunho descritivo e explicativo lançará mão de contribuições advindas de outros estudos já concretizados sobre o tema, entrevistas com *stakeholders*, além da descrição e análise de outros dados que se façam necessários para o alcance dos objetivos da pesquisa, que intenta contribuir com os adeptos do sistema e com potenciais franqueadores e franqueados.
PALAVRAS-CHAVE: Franquias. Brasil. Gestão organizacional. Desempenho.

FRANCHISES: A STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE FRANCHISEE'S MANAGEMENT CAPACITY AND THEIR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

ABSTRACT: The purpose of this work is to present the facts and characteristics inherent to the franchisor/franchisee relationship existing in Franchise-type companies. It is believed that the franchise system has a high importance in Brazil, as well as in the whole world, a fact that motivated the analysis of the relationship between the franchisee's organizational management capacity and the performance of companies. Therefore, this descriptive and explanatory research will make use of contributions from other studies already carried out on the subject, interviews with stakeholders, in addition to the description and analysis of other data that are necessary to achieve the research objectives, which contribute with the system's supporters and with potential franchisors and franchisees.
KEYWORDS: Franchises. Brazil. Organizational management. Performance.

1 | INTRODUÇÃO

É de conhecimento geral que o mundo organizacional está se tornando cada vez mais complexo, dinâmico e competitivo, tendo que se renovar constantemente e adaptar-se às

demandas impostas pelo ambiente, fato esse que tem sido destacado desde o início da década de 1990. “Considerando pequenas e médias empresas, os desafios são ainda maiores, uma vez que estas organizações enfrentam barreiras ao seu desenvolvimento” (SOUZA e LOURENZANI, 2011, p. 116). Barreiras que vão desde fatores mercadológicos, como a concorrência com grandes empresas, até fatores políticos, como a falta de incentivos governamentais e elevada carga tributária.

O setor privado de muitas economias é composto, em sua maioria, por micro e pequenas empresas. No entanto, de acordo com Abdullah et al. (2008, apud Dantas et al., 2015), quase a metade dessas empresas não resiste aos três primeiros anos, e cerca de um terço sequer sobrevive ao primeiro ano de operação. Devido a isso, as organizações tendem a desenvolver novas estruturas e elaborar estratégias que minimizem os riscos e maximizem sua eficácia.

Logo, o conhecimento técnico deixou de ser a única variável condicionante para o sucesso de uma empresa, e, nesse contexto, profundos conhecimentos administrativos tornam-se necessários. Neste mundo de constantes mudanças que exige cada vez mais flexibilidade e adaptabilidade, se torna cada vez mais difícil abrir o próprio negócio, seja devido à falta de crédito, elevada carga tributária, burocracia e altos custos, entre muitos outros fatores.

Como alternativa a todas estas dificuldades existe o sistema de franquias, ou, em inglês, *franchising.* Para alguns autores, o início do *franchising* se deu com a criação de uma rede de igrejas controladas pelo Vaticano no início do Cristianismo. Entretanto, como forma de negócio, acredita-se que as franquias surgiram nos Estados Unidos, no período pós-guerra civil (PAGNONCELLI, ZAMPIER e STEFANO, 2014).

No Brasil, conforme Alexander e Silva (2002, p. 309), “o sistema de franquias de varejo e serviço teve seu início com o estabelecimento da rede Yázigi de ensino da língua inglesa, em 1963” (MARQUES, MERLO e LUCCHESE, 2005, p. 6). Desde então, empreendimentos deste tipo vêm aumentando exponencialmente, fazendo com que nos dias de hoje o Brasil seja o terceiro maior mercado mundial de franquias. A seguir, o contexto brasileiro no segmento será abordado com maior riqueza de detalhes.

1.1 Objetivos

Em termos gerais, objetiva-se analisar a relação existente entre a capacidade de gestão organizacional do franqueado e o desempenho das franquias da Mesorregião do Centro Ocidental Paranaense, especificamente do município de Campo Mourão.

Em termos específicos e operacionais, objetiva-se:

- Mensurar as habilidades necessárias ao potencial franqueado para que obtenha bom desempenho em seu negócio, e identificar o perfil ideal exigido por empresas franqueadoras; e

- Verificar qualidade e eficácia dos treinamentos e serviços de consultoria e/ou assessoria fornecidos pelos franqueadores, bem como os métodos de avaliação de desempenho.

2 | O SISTEMA DE *FRANCHISING* NO BRASIL

No Brasil, a Lei Federal n° 8.955 de 1994, conhecida como Lei das Franquias, em seu artigo 2°, caracteriza o sistema de franquias da seguinte maneira:

> Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, caracteriza franqueador como "um ser empreendedor que concebe, desenvolve e evolui um negócio, que compartilha essa *expertise* com outros profissionais (franqueados), fornecendo a marca, as normas, a capacitação e todos os insumos necessários para o trabalho". E franqueado como "um ser empreendedor que detém o direito de uso de uma marca já estabelecida, por meio de licença e contrato concedidos pelo franqueador" (SEBRAE, 2022).

Logo, o sistema de *franchising* é uma forma de empreendimento com risco relativamente reduzido, visto que permite ao franqueado iniciar um negócio com marca e produto/serviço já estabelecidos e com um bom reconhecimento por parte do público. Ou ainda, para o SEBRAE (2022), "é uma estratégia de mercado para aqueles que desejam iniciar um novo projeto já com bases mais consolidadas, aplicações testadas e certo reconhecimento pelo público alvo".

O desempenho do *franchising* no Brasil vem melhorando a cada ano, chegando a faturar R$ 185 bilhões em 2021, apresentando um aumento de 10,7% em relação a 2020 e uma queda de 0,9% em relação a 2019, antes da pandemia de Covid-19, segundo a Associação Brasileira de Franchising – ABF. Ainda segundo a ABF, o número de unidades cresceu 9,1%, alcançando 170,9 mil unidades no país. Os dados revelam ainda que este tipo de negócio empregava, em 2021, cerca de 1,411 milhão de pessoas (ABF, 2022). A tabela a seguir mostra os números de 2021 e as projeções para 2022, ilustrando um cenário otimista e positivo para o ramo.

FATORES	2021	2022 (Projeção)
Faturamento	R$ 185 bilhões (+10,7% em relação a 2020)	R$ 201,7 bilhões (+9%)
Unidades	170,9 mil (+9,1% em relação a 2020)	182,9 mil (+7%)
Empregos	1,411 milhões (+12,1% em relação a 2020)	1,481 milhões (+5%)

Tabela 1: Desempenho do *Franchising* Brasileiro.

Fonte: ABF (2022).

Para Souza e Lourenzani (2011), o fato de o risco deste tipo de negócio estar mais associado ao franqueador tem contribuído para o crescimento das redes. Por outro lado, o franqueador também se beneficia da parceria, haja vista que é um modelo de crescimento rápido e com baixo custo, possibilitando a expansão da marca e significativa ampliação do alcance aos consumidores.

Entretanto, dito que o sistema de franquias é um tipo de empreendimento que apresenta menores riscos, pois o negócio é iniciado com marca e produto/serviço já estabelecidos no mercado e com boa aceitação, além de contar com *know-how* e os insumos do franqueador, chegou-se ao problema investigado pela presente pesquisa: a capacidade de gestão organizacional do franqueado seria realmente um fator condicionante para o sucesso de uma franquia?

Entenda-se capacidade de gestão organizacional como a capacidade de compreender e utilizar de maneira correta e eficaz as quatro funções que constituem o processo administrativo, também chamado PODC: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

- **Planejamento:** é o alicerce das demais funções. Visa definir aonde se quer chegar, como, quando, e em sequência. **"**É a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los" (CHIAVENATO, 2014, p. 169).
- **Organização:** "para que os objetivos possam ser alcançados, as atividades precisam ser agrupadas de maneira lógica e a autoridade distribuída de maneira a evitar conflitos e confusões" (CHIAVENATO, 2014, p. 175).
- **Direção:** a Direção exige qualidades específicas como comunicação, liderança e motivação. Para Chiavenato (2014, p. 176), "a Direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos Administradores em todos os níveis da organização e seus respectivos subordinados".
- **Controle:** "a essência do Controle reside na verificação, ou seja, se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados" (CHIAVENTO, 2014, p. 178).

Planejamento	Organização	Direção	Controle
Definir missão	Dividir o trabalho	Designar pessoas	Definir padrões
Formular objetivos	Designar atividades	Coordenar esforços	Monitorar desempenho
Definir os planos para alcança-los	Agrupar atividades em órgãos e cargos	Comunicar	Avaliar desempenho
	Alocar recursos	Motivar	Ação corretiva
	Definir autoridade e responsabilidade	Liderar	
		Orientar	

Quadro 1: Processo Administrativo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 169).

É possível notar que as quatro funções se subdividem em muitos outros fatores imprescindíveis na administração de um negócio. Cada etapa do processo é de grande importância para os resultados finais e exige altos níveis de qualificação por parte dos franqueados.

Entre as funções, destacam-se Direção, que requer habilidades pessoais como comunicação, liderança e motivação; e Controle, que é de competência das empresas franqueadoras. Como afirmam Kaufmann e Eroglu (1999), são diversos os fatores a serem considerados nesse controle, tais como qualidade, minimização de custos e uniformidade de imagem e padrões da rede.

A seguir, abordaremos o relacionamento franqueador-franqueado e suas implicações no desempenho das unidades e da rede como um todo.

3 | O RELACIONAMENTO FRANQUEADOR-FRANQUEADO

O conceito de “parceria” no mundo organizacional é muito simples e motivador em teoria. Entretanto, na prática esse tipo de relação tende, na maioria das vezes, a apresentar certa turbulência, afinal, todos desejam sair ganhando. No sistema de *franchising* não seria diferente, visto que há investimentos de ambos os lados. Toledo e Proença (2004, p. 44-45) constatam que “o franqueador investiu tempo, esforço e dinheiro para projetar e desenvolver seu sistema. O franqueado, por outro lado, geralmente quer ser o próprio patrão e resiste a restrições”. Essa tensão pode acabar colaborando de forma positiva para que ambos alcancem seus objetivos: desenvolvimento para o franqueador e independência e satisfação para o franqueado. Em contrapartida, pode gerar conflitos e fazer com que a parceria se torne inviável.

“As empresas que têm dificuldade de gerenciar seus parceiros de canal talvez não os tenham escolhido bem”, afirmam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012, p.84). Esta afirmação pode gerar questionamentos quanto aos métodos de seleção utilizados pelas empresas franqueadoras, mas isto não será abordado de forma mais aprofundada uma vez

que não é este o cerne da presente pesquisa.

Em um de seus trabalhos, Toledo e Proença (2004) destacam as principais fontes geradoras de conflitos entre franqueadores e franqueados, a saber:

- Supervisão e suporte: o suporte fornecido pelo franqueador pode ser muito benéfico para o franqueado. Porém, sérios problemas podem surgir se o suporte prestado for considerado incipiente por parte do segundo.
- Controle de qualidade: caso não haja controle por parte da empresa franqueadora, a uniformidade das operações, a qualidade dos produtos e serviços e a imagem da marca podem tornar-se vulneráveis.

Os mesmos autores descrevem um interessante paradoxo que ocorre nas organizações: o sucesso da unidade dependente é função de fatores como grande autonomia e alto nível de dependência em relação à rede. Ou seja, "na medida em que o franqueado assume toda a responsabilidade pelas iniciativas locais e arca com o risco delas decorrente, ele está adquirindo experiência e confiança por seus próprios méritos, e isso pode influenciar o sistema" (TOLEDO e PROENÇA, 2004, p. 46). A figura a seguir demonstra a importância da seleção de parceiros compatíveis por parte da empresa franqueadora.

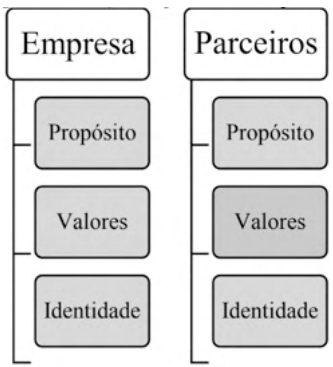


Figura 1: Seleção de parceiros compatíveis.

Fonte: Adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012, p. 84).

Contudo, Marques, Merlo e Lucchese (2005) argumentam que o sistema de franquias não é, porém, imune a problemas. E eles, os problemas, de fato existem nesse tipo de negócio e se fazem presentes em diversos pontos, com destaque para a influência e a importância de um bom relacionamento entre franqueador e franqueado.

Para Sen (1993), citado por Lima Júnior, Luna e Souza (2012), a taxa ou investimento inicial de uma franquia parte totalmente do franqueado, e os resultados posteriores dependem do esforço do franqueador na promoção da marca. Quanto aos *royalties,* representam incentivos ao franqueador para que forneça os subsídios necessários aos

franqueados, afim de que estes aumentem suas vendas.

Dessa forma, afirma Shane (1998), em citação de Lima Júnior, Luna e Souza (2012), desde que os *royalties* não sejam tão altos a ponto de prejudicar o franqueado, este contexto pode servir de estímulo à utilização do *franchising.* Em suma, trata-se de uma relação de parceria entre franqueador e franqueado, onde ambos minimizam riscos tendem a compartilhar dos mesmos objetivos.

Considerado o "Pai do marketing moderno", Philip Kotler destacou a importância e a complexidade da formação de uma rede de parceria empresarial:

> Se a empresa escolher com cuidado sua rede de parceiros, se seus objetivos estiverem alinhados e as recompensas forem equitativas e motivadoras, a empresa e seus parceiros, juntos, vão se tornar um competidor de peso. Para que isso ocorra, a empresa precisa compartilhar sua missão, sua visão e seus valores com os membros da equipe, para que eles ajam em uníssono com o objetivo de alcançar suas metas (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2012).

Em contrapartida, este relacionamento ideal descrito por Kotler nem sempre se concretiza na prática, e o importante fator conflito muitas vezes culmina no fim da parceria entre as partes.

No item a seguir, serão descritos os métodos utilizados para que fosse possível alcançar os objetivos da pesquisa e chegar aos resultados obtidos, que serão apresentados mais adiante.

4 | MÉTODO

A presente pesquisa tem caráter descritivo e explicativo, pois ambos os métodos apresentam relação de complementaridade. Segundo Gil (1999, apud Oliveira, 2011, p. 21), "as pesquisas descritivas têm como principal finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis". Ainda para o mesmo autor, as pesquisas explicativas "tem como objetivo básico a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno" (OLIVEIRA, 2011, p. 22). Por conseguinte, este estudo, além de descrever os acontecimentos relacionados ao tema, pretende estabelecer relações de causa e efeito entre as variáveis.

Quanto à natureza, a presente pesquisa lança mão de observações qualitativas. Para Malhotra (2001, p. 155), "a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística". Porém, não foram utilizados métodos quantitativos.

O objeto usado será o método indutivo. Embora não existam duas organizações iguais, o método indutivo, partindo do particular para o universal, produz resultados com significativa proximidade da verdade, sendo utilizado com êxito por grandes pesquisadores

ao longo da história. Trata-se, por conseguinte, de uma abordagem extremamente pertinente.

A coleta de dados se dará por meio de pesquisa bibliográfica e realização de entrevistas. Sobre a pesquisa bibliográfica, Lakatos e Marconi (2001, apud Oliveira, 2011, p. 40), afirmam que "em suma, todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio e o embasamento na pesquisa bibliográfica, para que não se desperdice tempo com um problema que já foi solucionado e se possa chegar a conclusões inovadoras". Logo, a presente pesquisa foi fundamentada em informações de alguns dos principais órgãos relacionados ao tema no Brasil, além da revisão bibliográfica de autores considerados clássicos, bem como o estudo de artigos de cunho científico contemporâneos.

Já sobre as entrevistas, Alyrio (2009, p. 206) defende que "instrumentos como a entrevista e o questionário devem ser considerados por todos os cientistas sociais, inclusive pelos administradores, devendo o administrador cercar-se do maior rigor acadêmico possível em sua aplicação, para evitar falhas que comprometam a investigação".

Por fim, para que os objetivos desta pesquisa sejam alcançados, será aplicada uma única técnica de análise: análise de conteúdo. A análise de conteúdo se encaixa perfeitamente neste estudo, pois é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa qualitativa, como na abordagem quantitativa, e busca revelar mensagens inerentes as informações, mas que nem sempre são facilmente interpretadas. Assim, essa técnica foi considerada a mais indicada para o presente trabalho.

5 I RESULTADOS E DISCUSSÕES

A entrevista, desenvolvida pelos autores, foi aplicada a dois empresários da cidade de Campo Mourão, sendo o entrevistado n° 1 franqueado de três grandes marcas do segmento alimentício, sendo estas marcas Burger King, Domino's Pizza e Subway; enquanto o entrevistado n° 2 é franqueado da Cacau Show, também uma grande marca do mesmo segmento. O roteiro de entrevista e as respostas dos entrevistados são os Apêndices I e II deste artigo, respectivamente.

5.1 O que esperar do *franchising* no Brasil

O horizonte brasileiro para o *franchising* é extremamente promissor. Diversas pesquisas projetam significativos índices de crescimento para os próximos anos, e além disso, o Brasil, ao que parece, está lenta e gradativamente trilhando um caminho rumo à recuperação.

Outro ponto importante a ser considerado é a diversidade de cursos de capacitação oferecidos por instituições de peso, como as utilizadas no embasamento deste estudo – SEBRAE e ABF. Além de cursos de Administração de Empresas e suas diversas ramificações, existem cursos técnicos, e até mesmo cursos especificamente de gestão

de franquias, fator que possibilita precioso aprendizado aos interessados no ramo, sejam estes indivíduos ou empresas.

Tomando como referência a região na qual esta pesquisa foi desenvolvida, é surpreendente que cidades de pequeno e médio porte abriguem tantas unidades franqueadas, incluindo várias das maiores empresas franqueadoras do Brasil e do mundo. Portanto, a qualidade das projeções tem se mostrado precisa até o presente momento, e isso tende a continuar.

5.2 A real influência do franqueado

Partindo-se das respostas fornecidas pelos entrevistados, é possível afirmar que o sistema de *franchising* é regido pelo modelo de gestão consultivo, aproximando-se do modelo participativo. Porém, não chega a ser totalmente participativo, tampouco autoritário.

O franqueado é consultado, ouvido e interpretado; entretanto, a decisão final, em termos de rede, é sempre do franqueador. Embora possa tomar decisões pontuais em sua unidade, há uma área bem delimitada e com padrões a serem seguidos. De forma análoga, os franqueados são "gerentes" que comandam suas unidades, departamentos ou seções, mas que precisam se reportar aos seus superiores do nível estratégico.

Por outro lado, apenas os insumos fornecidos pelo franqueador seriam incipientes para o bom desempenho das unidades, pois este não se faz presente em todos os momentos – bons ou ruins – pelos quais as unidades podem passar.

Portanto, os franqueados que apresentam considerável nível de domínio do processo administrativo – Planejamento, Organização, Direção e Controle – naturalmente terão melhores resultados em suas respectivas unidades do que aqueles franqueados "despreparados". Isso pode ser constatado ao se pensar que o franqueado responsável pela unidade precisa necessariamente pôr em prática as quatro funções do processo.

Por fim, os subsídios fornecidos por todos os autores citados, as instituições Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2022) e Associação Brasileira de Franchising – ABF (2022), além das entrevistas realizadas contribuíram imensamente para a formulação dos seguintes resultados:

- A capacidade de gestão organizacional do franqueado sustentada pela aplicação correta e eficaz do processo administrativo (PODC) está positivamente relacionada ao desempenho das franquias.
- Além do treinamento e dos insumos fornecidos pela empresa franqueadora, o perfil do franqueado tem grande influência no desempenho das franquias.

Há de se lembrar que esta pesquisa utilizou como método de coleta de dados a revisão bibliográfica, informações oficiais de importantes instituições, e uma entrevista aplicada a dois empresários franqueados de diferentes marcas. Logo, seus resultados podem não ser tão precisos se comparados à uma pesquisa empírica mais ampla, com estudos de casos, aplicação de entrevistas a um maior número de pessoas e aplicação de

questionários aos *stakeholders*.

Assim, a presente pesquisa não deve ser considerada isoladamente, e sim conjuntamente ao lado de outras pesquisas de abordagem empírica mais ampla, visto que, deste modo – agregando-se a pesquisa empírica à pesquisa bibliográfica – pode-se chegar a resultados mais condizentes com a verdade e, por consequência, mais satisfatórios.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados e informações apresentados na pesquisa, é possível concluir que seus objetivos, direta ou indiretamente, foram alcançados: franqueados já adeptos do sistema, bem como os ainda potenciais, ao lerem o conteúdo deste estudo, terão um bom entendimento das capacidades/habilidades necessárias para conseguir um bom desempenho em suas unidades, além de perceberem a importância de um bom relacionamento com a empresa franqueadora.

Quanto a esta, por sua vez, ao fazer uso deste estudo poderá identificar possíveis falhas em seu fluxo de atividades, desde a seleção de potenciais franqueados, passando pelos serviços de supervisão e suporte, até a avaliação do desempenho dos mesmos, podendo assim corrigi-las e maximizar sua eficiência, eficácia e, por conseguinte, seus lucros.

Por fim, cabe destacar o enorme potencial de crescimento deste tipo de empreendimento no Brasil, fato que certamente levará ao aumento das pesquisas a respeito do tema, que, de modo geral, ainda são escassas.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração.** Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Pesquisa de desempenho 4° trimestre 2021.** Disponível em: https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2022/04/Desempenho-4-Tri-Coletiva.pdf. Acesso em: 05 mai. 2022.

BRASIL. Lei n° 8.955 de 15 de Dezembro de 1994. **Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências.** Brasília, 1994.

CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F. ***Franchising*. Uma estratégia para expansão do negócio.** São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 9. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DANTAS, M. L. R.; CAMPOS, D. F.; FILHO, E. P.; NETO, A. R. V. Um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço: um estudo de caso em uma rede do setor farmacêutico. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia.** Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 2, 677-706, maio/ago. 2015.

KAUFMANN, P. J.; EROGLU, S. Standardization and adaptation in business format franchising. ***Journal of Business Venturing*,** v. 14, n. 1, p. 69-85, 1999.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

LAVIERI, C. A.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. da. Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. **REGE,** São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 3, p. 339-357, jul./set. 2015.

LIMA JÚNIOR, A. S. de.; LUNA, R. M.; SOUZA, A. R. de. Evolução do sistema de franquias no Brasil. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 94-112, jan./abril 2012.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; LUCCHESI, C. A. M. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. **FACEF Pesquisa,** v. 8, n.2, 2005.

OLIVEIRA, M. F. de. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração.** 2011.

PAGNONCELLI, V.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Competências empreendedoras de proprietários franqueados de escolas de idiomas do interior do Paraná. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas,** v. 3, n. 3, p. 129-160, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Entenda o sistema de *franchising* e como ele é operado no mercado.** Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/entenda-o-sistema-de-franchising,6f6039407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20franchising%3F,semiexclusiva%20de%20produtos%20ou%20servi%C3%A7os.>. Acesso em 05 mai. 2022.

SOUZA, G. C. de.; LOURENZANI, A. E. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia,** Curitiba, v. 4, n. 2, p. 115-127, maio/ago. 2011.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, C. Fatores críticos de sucesso da franquia – uma análise sob a óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. **Revista de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 43-53, 2004.

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais motivos o levaram a investir em uma franquia ao invés de abrir uma empresa própria?

2. Muitos pesquisadores afirmam que o sistema de franquias apresenta um risco relativamente reduzido. Para você, os riscos são realmente menores?

3. Mesmo com o investimento inicial sendo totalmente do franqueado, e tendo ainda que pagar royalties ao franqueador, vale a pena adotar o sistema? Por quê?

4. Muitas empresas exigem o cumprimento de alguns pré-requisitos por parte dos possíveis franqueados. Como você avalia o processo seletivo ao qual foi submetido? Apresente os pontos positivos e as possíveis falhas.

5. Em sua opinião, o know-how e os insumos fornecidos pelo franqueador são suficientes para o bom desempenho das unidades? Por quê?

6. Além do know-how e dos insumos fornecidos pelo franqueador, quais as competências e habilidades necessárias ao franqueado para ter um bom desempenho?

7. Você aplica o processo administrativo (Planejamento, Organização, Direção e Controle) na gestão da sua unidade? Explique.

8. É realmente importante ter uma boa relação com a empresa franqueadora? Qual a influência dessa relação?

9. Em uma escala de 0 a 10, qual é o seu nível de liberdade de tomada de decisões sobre sua unidade? Explique.

10. A empresa franqueadora aplica alguma forma de controle e avaliação de desempenho?

11. Como você avalia os processos de controle e avaliação de desempenho aos quais é submetido? Apresente os pontos positivos e as possíveis falhas.

12. Lançando mão de sua experiência nesse tipo de negócio, você recomenda o sistema de franquias à potencias empreendedores? Por quê?

APÊNDICE II

RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

Perguntas	Respostas	
	Entrevistado 1	**Entrevistado 2**
1	Não necessidade da criação (começar um negócio já com um produto pronto, submetido à diversos testes e bem aceito pelo público).	Uma franquia tem uma variedade de vantagens. Tem uma reputação, uma história no mercado, suporte administrativo, comercial e financeiro, treinamentos, projetos para o presente e futuro da empresa, além do marketing.
2	Sim, as marcas em que investi já haviam sido submetidas a todos os tipos de testes necessários para a minimização dos riscos.	Sim, com certeza riscos menores. Já teve seu período de maturação, já passou por testes e conseguiu se firmar no mercado.
3	Sim, pois fazer parte de uma rede traz muitos benefícios e pode ser bem mais atrativo em quesitos como compra de insumos, por exemplo, ao tornar possível conseguir preços mais atraentes em compras no atacado.	Sim, pois todo negócio tem por objetivo obter um retorno do investimento, e assim ocorreu e ainda ocorre. O investimento inicial é para ter o negócio para si e os royalties são para utilizar a marca, que é a responsável pelo retorno financeiro do que se investiu.

4	Não há um método mais indicado. Uma marca dá maior peso ao perfil, enquanto outra à capacidade de investimento. Ambos os métodos são bastante rígidos.	Para escolher um franqueado a marca faz uma análise do perfil do candidato. Isso envolveu entrevistas, estágios em unidades e treinamentos globais na sede da marca.
5	Não, visto que a marca fornece um "Norte", uma espécie de manual padronizado.	Sim, a Cacau Show sempre está em busca de inovações, novos conceitos para deixar a marca cada vez mais atraente, propondo uma variedade de produtos com o objetivo de agradar cada vez mais os clientes.
6	Para conseguir um bom desempenho faz-se necessário adaptar as indicações da rede às influências sócio-culturais da cidade ou região.	Compromisso com o negócio/marca, comunicação, cordialidade e simpatia, conhecimento de gestão (sempre buscando aprimoramento), liderança, dedicação.
7	Sim, este processo deve ser colocado em prática antes mesmo da abertura unidade e, posteriormente, ser potencializado.	Sim, com especial atenção às vendas, custos, despesas, inovação e satisfação do consumidor. Todas as etapas do processo são de imensa importância.
8	A marca franqueadora busca manter uma relação transparente e uniforme com todos os franqueados. O bom relacionamento é importante não só em relação à marca, mas também aos demais franqueados.	Muito importante, pois tendo uma boa relação entre as partes os objetivos são alcançados, há uma verdadeira parceria. Isso promove o bom andamento do negócio em geral.
9	O nível de liberdade é relativo, variando de uma marca para outra.	Não há como classificar. Normalmente uma franquia tem um padrão a ser seguido. Tudo o que idealizamos, projetamos para nossa unidade passa pela avaliação dos consultores da marca.
10	Sim, as marcas em que investi possuem um Consultor de Campo que faz visitas mensais às unidades, registrando e avaliando o desempenho das mesmas.	Sim. Através do *software* a franqueadora tem total acesso a todas as informações de cada unidade franqueada, desde funcionários até vendas diárias.
11	Os processos de controle e avaliação de desempenho aplicados pelas empresas franqueadoras são bastante rígidos. Há uma enorme preocupação no tocante a preservação da boa imagem da marca perante os consumidores.	Acho de extrema importância, pois promove a padronização da loja com a marca; melhor gestão empresarial e de pessoas; crescimento no negócio através dos resultados obtidos e dos treinamentos; e melhoria no atendimento.
12	Sim, entretanto, deve-se ter tanta cautela em relação a unidade quanto se teria com uma empresa própria.	Sim, com certeza. Pelos mesmos motivos que me levaram a querer fazer parte de uma franquia.

CAPÍTULO 8

NEGÓCIOS EM FAMÍLIA, PROSPERIDADE OU DECLÍNIO?

Data de aceite: 01/06/2022

Anibal Moraes de Albuquerque Neto

RESUMO: A empresa incorpora elementos de nossa sociedade, como matérias-primas, mão de obra, máquinas e equipamentos, capital, entre outros. Todos eles são coordenados, principalmente, pela figura do empreendedor, aquele que contribui com o capital e executa as tarefas de gestão e organização. No entanto, quando nos referimos a negócios em família, estamos nos referindo àquela empresa que está total ou principalmente nas mãos de uma ou mais famílias. Alguns autores e grande parte dos estudos americanos acreditam que, para ser considerada uma Empresa Familiar, o controle da família deve ser exercido em pelo menos duas gerações, embora, na realidade, não seja universalmente aceito, e muito menos na época em que vivemos, onde a transferência geracional de empresas familiares é cada vez menor.
PALAVRAS-CHAVE: Família. Empresa. Negócio. Administração. Profissional.

ABSTRACT: The company incorporates elements of our society, such as raw materials, labor, machinery and equipment, capital, among others. All of them are mainly coordinated by the figure of the entrepreneur, the one who contributes capital and performs management and organization tasks. However, when we refer to a family business, we are referring to that company that is wholly or mainly in the hands of one or more families. Some authors and a large part of American studies believe that, in order to be considered a Family Business, the control of the family must be exercised in at least two generations, although, in reality, it is not universally accepted, much less in the time in which we live, where the generational transfer of family businesses is decreasing.
KEYWORDS: Family. Company. Business. Management. Professional.

Uma definição muito generalizada na literatura, conceitua a Empresa como um sistema ou conjunto em si que interage entre uma atividade e um ambiente, e que persegue finalidades distintas como a utilização de fatores de produção até ser colocado no mercado, o grupo de atividades de pessoas que assumem tarefas diferentes, de acordo com a sua capacidade e capacidade de decisão, entre muitas outras.

A empresa incorpora elementos de nossa sociedade, como matérias-primas, mão de obra, máquinas e equipamentos, capital, entre outros. Todos eles são coordenados, principalmente, pela figura do empreendedor, aquele que contribui com o capital e executa as tarefas de gestão e organização.

No entanto, quando nos referimos a negócios em família, estamos nos referindo àquela empresa que está total ou principalmente nas mãos de uma ou mais famílias. Alguns autores e grande parte dos estudos americanos

acreditam que, para ser considerada uma Empresa Familiar, o controle da família deve ser exercido em pelo menos duas gerações, embora, na realidade, não seja universalmente aceito, e muito menos na época em que vivemos, onde a transferência geracional de empresas familiares é cada vez menor.

Devemos também ter em mente, neste sistema ou grupo, a que nos referimos à empresa, que as organizações familiares, na sua particularidade, não apenas exercem uma grande influência na economia formal (estritamente institucionalizada e rigorosamente controlada pelas organizações empresariais competentes), mas também como parte de uma economia subterrânea, entendida como aquela que se inicia em pequenos negócios desenvolvidos por membros de uma família. Nestes casos, a princípio, não costumam se constituir como empresa ou sociedade comercial, até, posteriormente, após obterem bons resultados econômicos, se fortalecendo no mercado e em seu setor, criando uma infraestrutura que permita seu avanço, em grande parte eles, estão integrados na economia formal.

No caso específico da empresa familiar deparamo-nos com um elemento que, sendo já complexo em todos os tipos de empresas, é ainda mais neste contexto, uma vez que, se não houvesse capital humano, estaríamos reconhecendo que não há família, ou se o capital humano não funcionasse, estaríamos colocando em risco o funcionamento da família, já que “empresa” e “família”, na maioria das vezes, tornam-se um conceito único.

Esta complexidade em um elemento tão latente na nossa economia, fez com que ao longo do desenvolvimento deste estudo fosse abordado essencialmente o elemento família como um pilar fundamental na influência evolutiva da empresa. Tal desenvolvimento envolve a interelação de conceitos e elementos como valores, cultura, conhecimento e ativos intangíveis - “seus maiores ativos” - em todos os níveis (como todos os tipos de empresas, a empresa familiar é composta por uma empresa de capital e por uma sociedade de pessoas), com o objetivo de propor um sistema de controle de gestão válido na pequena empresa familiar que abranja todos e cada um dos elementos referenciados.

Para uma fácil compreensão acerca de negócios familiares, é necessário conhecer a situação atual em que se encontram as pequenas empresas familiares no Brasil, ou seja, aqueles que operam de forma independente e que seu volume de vendas e número de funcionários não excede os limites estabelecidos por lei. Refletindo os últimos dados estatísticos brasileiros, disponibilizados no ano de 2018, Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar. Com isso, elas chegam a representar cerca de 65% do PIB e são responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país.

Se expandirmos geograficamente estes dados para outras partes do mundo, podemos destacar que: na União Europeia, mais de 60% do número total de empresas são familiares e, em geral, das primeiras cem catalogadas, chega a 25% (cerca de 17 milhões de empresas); emprega 100 milhões de pessoas e representa 65% do PIB e do emprego na

Europa; dados que falam da importância da empresa familiar para o continente. Nos Estados Unidos, as empresas familiares representam 80% do total de empresas, gerando entre 40 e 60% do PIB e, neste país, 50% dos empregados pertencem a empresas familiares.

No Brasil e no mundo, a empresa familiar vem crescendo seu interesse nos últimos anos. Na década de 90, diversas organizações surgiram a partir da promoção e do apoio a esse tipo de empresa. Entre as ações desenvolvidas por eles, está a criação de associações territoriais de empresas familiares. Os serviços oferecidos a essas Associações estão vinculados a:

- Prestação de informações de interesse para o desenvolvimento de suas funções;
- Apoio na melhoria do enquadramento legal da empresa familiar;
- Prospecção de novos negócios;
- Coordenação de Associações Territoriais, visando a unidade de objetivos;
- Ajuda na organização de suas atividades.

A cada ano, muitas mais iniciativas e ações são lançadas pelas diferentes organizações, adaptando-se às necessidades do momento, uma vez que as empresas estão se tornando cada vez mais receptivas ao que o meio ambiente exige delas. Isso implica uma harmonia "empresa-sociedade" que ajudará no desenvolvimento dos negócios no futuro próximo. Portanto, a empresa familiar brasileira precisa gerar confiança e transmitir uma boa imagem, o que se torna possível graças aos valores tanto da cultura empresarial que a organização possui como daqueles que cada um nutre. Os valores, intimamente ligados aos conceitos de Cultura e Ética, sobretudo, ao nível da discussão existente sobre o seu declínio, são um elemento fundamental na pequena empresa familiar no Brasil; Portanto, veremos a seguir uma pequena análise dos seguintes conceitos: Cultura Empresarial e seus Valores.

CULTURA DE NEGÓCIOS E SEUS VALORES

A cultura pode ser entendida como um conjunto de experiências, hábitos, costumes, crenças e valores que caracterizam um grupo humano; aplicada ao âmbito restrito de uma empresa ou organização, podemos ver a Cultura Empresarial como o somatório de valores e normas compartilhados por pessoas e grupos de uma organização que controlam a forma como interagem entre si e com o meio ambiente. Por sua vez, os valores empresariais são crenças e ideias sobre o tipo de objetivos e a forma adequada como devem ser alcançados. Os valores da organização desenvolvem normas, guias e expectativas que determinam os comportamentos adequados dos trabalhadores em situações particulares, e o controle do comportamento que os membros da organização mantêm entre si.

Portanto, a Cultura Empresarial é composta por Valores em seu conteúdo, e esses

valores e suas “escalas de valores” (prioridades dentro dos valores) determinam, desde a personalidade da sociedade de um país, até a estrutura de sua própria economia .

Atualmente, a Cultura Empresarial tem de se discernir permanentemente para evoluir e ser flexível às mudanças dos tempos; mas uma cultura deve sempre existir, uma cultura deve sempre ser criada. Todos os que comentam têm razão, “hoje a cultura não se cria, a cultura se consome”. Quanto tempo tudo isso pode durar?

Eles precisam de valores que ajudem a manter uma sociedade mais ou menos organizada moralmente que essa sociedade cria neles e, dessa forma, transcendam esses valores para a empresa e possam formar uma cultura empresarial sólida.

Portanto, a primeira coisa que o conceito de “valor” exige é um sujeito para estimá-lo, para levá-lo em conta, pois sem ele um valor não poderia ser convertido em realidade. Logo, nem todas as pessoas possuem ou adquirem os mesmos valores e mesmo que nem todas estejam preparadas para capturá-los ou merecê-los.

Os valores não são conceitos abstratos, mas concretos, desde que para vê-los, senti-los ou percebê-los dependamos da existência de algum objeto. Por exemplo, não podemos perceber a beleza a menos que a vejamos refletida em uma pintura, em uma pessoa, em um pôr do sol. Já em sua época, Ortega y Gasset definia o conceito de “valor” como o sentimento sobre o objeto de acordo com o prazer ou a raiva que cada pessoa supõe, ou seja, o valor não é inventado, mas é estimulado. Aristóteles e Platão, eles tinham discernimento quanto ao seu próprio conceito de valor; Enquanto para Platão o valor eram as ideias em si mesmas, para Aristóteles o valor era passado das ideias às coisas em si, era a própria essência do ser.

Também Nietzsche, em suas obras, tratou o conceito de valor como forma de concepção do homem. Autores como Hartmann têm considerado os valores como objetividades independentes do sujeito, podendo descobrir novos valores, mas não inventá-los, uma vez que parte dos valores é adquirida com a formação do ser humano. Para Lay [1996; p.9]: “Um valor é uma ideia sobre o que é desejável, constituída num processo sociocultural e aceite e internalizado pela maioria numa unidade sociocultural”. já que parte dos valores é adquirida com a formação do ser humano. Para Lay [1996; p.9]: “Um valor é uma ideia sobre o que é desejável, constituída num processo sociocultural e aceite e internalizado pela maioria numa unidade sociocultural”. já que parte dos valores é adquirida com a formação do ser humano. Para Lay [1996; p.9]: “Um valor é uma ideia sobre o que é desejável, constituída num processo sociocultural e aceite e internalizado pela maioria numa unidade sociocultural”.

No entanto, os valores que agora nos preocupam são os valores morais, aqueles que procuram encontrar o fim e não apenas servir de meio, que passam da nossa sociedade para a Empresa, forjando nela a Cultura Empresarial. Por que nos referimos a esta dimensão de valores? Porque acreditamos que é necessária uma base forte e interna para, hoje, manter e gerar determinados valores que servem de alicerce nas pequenas

empresas familiares a que nos dirigimos nesta tese de doutorado.

Os principais eixos pelos quais passa a vida moral dos indivíduos, poderíamos afirmar, que se refletem em dois aspectos: um aspecto subjetivo, composto de atos, atitudes e caráter, e um aspecto moral composto de valores, princípios e normas. É neste último, que tem a moralidade como conteúdo, que vamos concentrar nossa atenção.

Embora o ser humano, é claro, evolua e desenvolva novos ciclos, seus valores têm uma grande tendência à estabilidade e firmeza, continuando a se adaptar em um grau ou outro às mudanças no ambiente. Tudo isso constitui, em grande medida, a personalidade do ser humano.

Os valores estão em declínio nas organizações; o espaço ético-social e ético-individual está em um grau muito superficial de nossa economia. Aos poucos, deve ganhar importância em nosso meio, deve tornar-se um instrumento de coordenação de nossa economia e vida social, oferecendo confiança institucional e pessoal.

Utz [1998, pp. 11 e segs.] Reflete, depois de muitos anos de pesquisa, uma dimensão muito importante acerca de valores, a dimensão integradora do "econômico" no "social" como participante de uma ética econômica: "A análise ética das instituições que fazem a organização econômica repousa sobre um novo diálogo entre o economista e o especialista em ética. "Aqui a visão econômica se reflete do ponto de vista humano, integrando a pessoa nas análises econômicas. Também na época de Popper [1934-1977], surgiram estruturas de teorias científicas onde o mundo era simplificado a partir do passado (Teoria do Determinismo).

Essas teorias sugerem que, em grande medida, estamos condicionados pelo passado e que as coisas poderiam acontecer de forma diferente do que têm acontecido, embora estejamos atualmente, nessa perspectiva de futuro, queremos entender que os valores de uma ética econômica constituem a compreensão de um mercado eficiente e globalizado, e nos leva a uma maior descentralização nas empresas para poder se coordenar e se dirigir, portanto, verificamos que os valores éticos de uma empresa são o principal suporte para o seu bom funcionamento. Se o transferirmos para "valores na instituição" poderíamos referir-nos a "capital fiduciário", que geraria valor acrescentado no mercado e se tornaria um ponto forte de competitividade.

Muitas empresas de destaque há muito tempo assumem todas as preocupações éticas em sua cultura corporativa. Prova disso encontra-se no prólogo do relatório The Business RoundTable [1988], onde se afirma que: "O interesse próprio, a sobrevivência e o sucesso exigem atenção à ética da empresa". 5

Portanto, observa-se que os valores fazem parte da qualidade total de uma empresa e que são fundamentais para um bom funcionamento, para gerar confiança e um bom clima social. Por isso, no futuro, essa aclimatação dos valores morais deve ter cada vez mais atenção na gestão empresarial. Porém, a discussão ética, a respeito do conjunto de valores determinantes de uma empresa, nos leva a um conflito de posições epistemológicas

(de obtenção de conhecimento) e ideológicas, nos leva a avaliar a conformidade ou não conformidade de determinados processos ou ações. ser estimado, o que é chamado de emissão de "Julgamentos de Valor" (julgamentos baseados em um determinado conjunto de valores ou sistema de valores específico). Chegamos a uma dicotomia entre "sujeito e objeto", visto que a emissão desses julgamentos pode ser devida tanto a um sentimento, quanto a uma lei, ou princípio filosófico predeterminado. Por exemplo, para Weber [1864-1920], os juízos de valor pertenciam a uma esfera objetiva, aberta à discussão racional e, portanto, não pertenciam à ciência, mas à filosofia.

Em última análise, os julgamentos de valor envolvem uma interpretação de um processo de negócios real e implicam na subjetividade de um homem, tanto para criar sua escala de valores hierarquicamente quanto para orientá-la de acordo com suas preferências; Em conclusão, pode-se dizer que leva a diferentes sistemas de valores e se baseia no princípio do "deveria ser" (parte prescritiva que influencia outras pessoas).

Em julgamentos de valor, três dimensões são distinguidas:

1. Julgamentos de valor básicos, que definem prioridades, preferências e sistemas de valores, com respeito a certos elementos de uma instituição. Eles estão no sistema de valores de cada pessoa e são modificados com a evolução do conhecimento e dos valores éticos dessa pessoa.

2. Julgamentos de valor primários ou julgamentos de valor ético, que determinam os critérios éticos e morais sobre os quais a instituição é construída e seus objetivos. São escalas de valores, são subjetivas, não são encontradas na ciência; Correspondem a valores que partem do conhecimento do homem, definidos pela tecnologia, pela economia e pela própria empresa.

3. Julgamentos de valor secundários ou normativos, que são instrumentos e normas técnicas que definem, avaliam, selecionam os processos e avaliam seus resultados; eles vêm do conhecimento empírico obtido graças à ciência.

Portanto, os valores, em si, juntamente com esta interpretação empresarial que os juízos de valor implicam, combinando as suas três dimensões, desenvolvem o início do que definimos no início desta secção como Cultura Empresarial, um conceito que se desenvolveu desde muito antigo. vezes (consulte a Figura 1.2). Suas raízes surgiram, praticamente, no início dos anos 1930, derivadas de um movimento de relações humanas que surgiu após a entrada de Taylor nas teorias de gestão [1911].

O mercado empresarial está se tornando cada vez mais competitivo, o que significa que as estratégias a serem seguidas definem capacidades claras e potenciais frente à concorrência. É aqui que a Cultura Empresarial assume um papel fundamental, que se define pela evolução dos ambientes onde a empresa desenvolve a sua atividade. A competência das capacidades, definidas por Pümpin e García Echevarría [1988] como as capacidades mais competitivas em relação às da competição (Posição Estratégica de Resultados), só podem ser desenvolvidas quando são criadas e vividas dentro de um sistema de normas

culturais adequadas. Quanto mais acentuada a cultura, maior a possibilidade de obtenção de vantagens competitivas.

Portanto, a criação, o desenvolvimento e a adaptação de uma correta e sólida Cultura Empresarial deve ser alimentada por um espaço compreendido entre o econômico (eficiência, capacidade econômica e bem-estar) e o social (eficiência, estabilidade e justiça social), e aí ele é, novamente, onde encontramos o espaço ético, como já referimos anteriormente quando nos referimos à obra de Utz [1978], e que se desenvolve no âmbito da Ética Empresarial, definida como a ciência que nos leva a saber sobre o homem, sobre seu comportamento e sobre o comportamento da sociedade. O que fazemos não conta, mas sim nos preocupa sobre por que o fazemos. Portanto, ser ético significaria viver de acordo com valores, ou seja, é a formulação de critérios que implicam juízos de valor, critérios necessários para construir as normas e formas que contém a Cultura; embora seu credo esteja naquilo que chamamos de Filosofia Empresarial, ou seja, o sistema de valores em que a Empresa se funda e que servem para coordenar e integrar, ou seja, orientar o comportamento da empresa; especificamente, se referiria ao "deveria ser" e à referência para se adaptar ao processo de mudança.

Podemos afirmar que a Filosofia e a Cultura Empresarial são decisivas na constituição da empresa, bem como no seu desenho e organização. A Filosofia Empresarial possui quatro dimensões que refletem sua função empresarial: Dimensão corporativo-institucional (integra pessoas de dentro e de fora da empresa); dimensão ético-filosófica (define a missão da empresa e como a cumpre); instrumento de coordenação interna e externa (questiona as normas de coordenação de todos níveis); dimensão instrumental (define instrumentos de gestão e avalia estratégias de mudança).

Conforme mencionado anteriormente, dentro das corporações é estabelecido um Sistema de Valores, e as empresas são compostas por pessoas que possuem uma escala de valores; Portanto, podemos concluir que ambos os elementos definem os dois pilares fundamentais de uma empresa: Filosofia Corporativa (definir instituição e valores) e Cultura Corporativa (juntamente com os valores definem os potenciais humanos). O sistema de valores é definido para legitimar comportamentos e criar critérios institucionais que ajudem a reduzir os custos de coordenação, de forma que, se filosofia e cultura não coincidirem, os custos de coordenação aumentem significativamente. Como resultado do desenvolvimento desses dois pilares, Filosofia e Cultura Empresarial, a empresa passa a ser definida como uma Corporação, ou seja, são definidos comportamentos,

Da mesma forma que a Cultura, a Filosofia Empresarial também desempenha um papel muito importante nos processos de mudança, sendo considerada a "visão" dessa mudança, que nos ajuda a "vislumbrar" o futuro para saber como adaptar as pessoas à nova cultura da empresa no ambiente em mudança.

Uma vez criada e analisada a Cultura da Empresa, poder implementá-la dentro de uma organização é outra tarefa, não menos fácil do que possuí-la. Para o seu desenvolvimento,

segundo García Echevarría e Pümpin [1988] 6, contamos com suas cinco dimensões e os três componentes que o afetam diretamente.

Primeiro, nos referimos às dimensões da Cultura Empresarial, que são descritas a seguir:

a. A Dimensão Corporativa: onde a instituição tenta identificar, a partir das pessoas de dentro e de fora, como se adapta às mudanças. O grau de inovação e a assunção de riscos são analisados.

b. A Dimensão Cultural: busca saber quais são os valores sobre os quais se apoiam os comportamentos, atitudes e forma de valorização das pessoas do entorno da instituição.

c. A Dimensão Funcional: analisa a capacidade da instituição para poder implementá-la.

d. A Dimensão Diretriz: conhecer a identificação do gestor com a instituição.

e. A Dimensão de Recursos Humanos: analisa a estrutura de recursos humanos que compõem a instituição para ver o grau de informação e comunicação possível dentro dela.

E, em segundo lugar, citamos seus componentes:

1. Componentes de gestão: a cultura empresarial reflete-se nos sistemas de gestão, organização e desenvolvimento de estratégias.

2. Componentes do gestor: observação dos valores que afetam o comportamento e integração dos gestores. Isso se reflete no seu perfil e na qualidade da sua comunicação.

3. Componentes do Meio Ambiente: influência da ordem econômica e social, tecnologia e inovação e competitividade.

No desenvolvimento e implementação da Cultura Empresarial dentro de uma organização, todas as suas dimensões e componentes são necessários; As empresas são formadas por pessoas para o seu funcionamento, o que é óbvio, mas difícil de quantificar. A alusão a valores, comportamentos, atitudes, integração, comunicação, etc., cria a necessidade de certas ferramentas que avaliem todos estes fatores fundamentais numa empresa, por isso a incorporação dos ativos intangíveis a esta tese, a possibilidade de quantificá-los e integrá-los no modelo de Controle de gestão, que finalmente propomos para a pequena empresa familiar no Brasil, é um fator decisivo para os resultados esperados ao final do estudo empírico de que trataremos nos próximos capítulos.

ATIVOS INTANGÍVEIS: GESTÃO DE CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL

A atualidade econômica e empresarial, em que vivemos, é dotada de um grande valor, o Ativo Intangível, do qual cada um de nós faz parte. Esta realidade deve ser percebida

e utilizada pela economia empresarial, entre outros, por isso agregamos esta mais-valia ao estudo das pequenas empresas familiares no Brasil.

Como vimos desenvolvendo ao longo deste estudo, nossa intenção é focar nossa atenção nos elementos fundamentais da vida econômica, por isso acreditamos ser conveniente particularizar este conceito.

Ativos intangíveis, na opinião de Bueno Campos [1999, p. 221], são o resultado da incorporação de informações e conhecimentos às diferentes atividades produtivas da organização. Ainda assim, os problemas das organizações, onde se insere a economia, e os problemas das relações teoria e prática do conhecimento (já uma preocupação filosófica antiga) estão intimamente ligados ao conhecimento científico e à sua evolução. O conceito de Ciência, em seu sentido amplo, inclui, por um lado, as chamadas ciências naturais e ciências do espírito ou da cultura e, por outro lado, as ciências formais como a lógica e a matemática.

Este é um dos aspectos que a nossa reflexão e preocupação têm procurado formalizar um modelo interativo entre as variáveis-chave desta tese: cultura (versus cultura empresarial), ciência e conhecimento (como parte dos ativos intangíveis do capital intelectual e gestão do conhecimento) e lógica e matemática (como parte do controle de gestão).

A ciência é um componente social da atualidade que busca o desenvolvimento do conhecimento, com novas ideias e abordagens, e que estuda como transferí-lo. Estamos diante de uma Gestão e Transmissão de Conhecimento redirecionada para alcançar um alto grau de eficiência no Capital Intelectual. Assim, o desafio das organizações gira em torno de um Conhecimento que não deve estar apenas a serviço dos fatores econômicos, mas também dos sociais e culturais. Estamos nos referindo a um conhecimento do assunto, um conhecimento da ciência (“Ciência da Cognição”), onde esse conhecimento deve primeiro ser obtido e depois saber como aplicá-lo; É preciso saber colocar em prática a ação e a pesquisa ao mesmo tempo (“Pesquisa-ação”).

O conhecimento torna-se, portanto, uma mais-valia para a empresa e uma vantagem competitiva no mercado, embora a aquisição dessa vantagem ou valor acrescentado requeira certas condições que ajudem a transferir esse conhecimento a todos os níveis. Em sistemas abertos e competitivos, como o sucesso ou o fracasso de uma economia é hoje, depende, em grande medida, da coordenação, da alocação eficiente de recursos e da combinação ótima de fatores. Portanto, é cada vez maior a necessidade de formação econômico-empresarial de recursos humanos que saibam coordenar a empresa, tanto internamente, como nos mercados e em ambientes externos.

A literatura atual permite realizar uma revisão histórica que aprofunda a importância que a relação humana tem exercido, ao longo do tempo, sobre a informação e o conhecimento, visto ser um fator que tem exercido grande influência na moderna metodologia de tomada de decisão, conhecida. como o movimento das relações humanas.

As organizações existem, em diferentes formas, desde os primórdios da humanidade, embora obviamente não da forma como as conhecemos hoje. A seguir, fazemos uma recapitulação das relações humanas, sua evolução e formas de comportamento frente ao trabalho em equipe, que são aquelas que adquirem conhecimento e, por sua vez, aquelas que atuam como portadoras do mesmo; são eles que têm que aprender a administrá-lo e compartilhá-lo, em uma palavra.

A revisão literária revela abordagens formuladas na questão das relações humanas por autores como Taylor [1911], Fayol [1916] e Mayo [1927]. Eles buscaram delimitar as pessoas de uma organização de acordo com a realização obtida de si mesmos; compreensão, portanto, do nível de motivação e satisfação no trabalho, sentimento de utilidade e recompensa, grau de responsabilidade, etc.

Assim, podemos lembrar como Taylor [1911], conhecido como o pai da gestão científica e especialista em eficiência, começou realizando experimentos para determinar a eficiência máxima dos trabalhadores e máquinas nas fábricas; Seu trabalho, posteriormente, se baseava na obtenção de mudanças de atitudes, tanto dos trabalhadores quanto dos executivos, pois estava convencido de que se os trabalhadores e gerentes trabalhassem em conjunto, obter-se-ia um aumento considerável na utilidade da organização; assim, um dos princípios fundamentais da gestão científica de Taylor baseava-se na promoção de um sistema de grupo, ao invés de individual, para realizar os trabalhos.

Por sua vez, Fayol [1916], conhecido como o pai da moderna teoria da gestão, deu a sua própria contribuição a esta questão, desenvolvendo vários princípios que considerou fundamentais para a eficiência de uma organização; Sua teoria baseava-se no fato de que o trabalho tinha que ser dividido para permitir a especialização, que os gestores deveriam oferecer aos subordinados a possibilidade de tomar suas próprias iniciativas e que a boa comunicação fomentava o espírito de grupo.

Através destes autores, entre outros, podemos verificar que os recursos humanos de uma organização são o seu ponto vital. Este fato suscita a necessidade de incutir em todos os membros, a transformação dos conhecimentos implícitos adquiridos, em normas explícitas (transformar o intrínseco do indivíduo e da organização em experiências que oferecem soluções, em estratégias).

Com isso, podemos definir a transferência de conhecimento como um processo de disseminação de informações através da organização (“comunique o que você deseja comunicar”). O conhecimento é normalmente armazenado nas pessoas, portanto, gerenciar o conhecimento significa primeiro gerenciar o desenvolvimento das pessoas; O compromisso dos funcionários com a organização deve ser estimulado, animado e com responsabilidade oferecida, fazendo com que se sintam úteis no desenvolvimento de sua função. Isto traz consigo um maior alinhamento entre a formação e os objetivos da empresa, atribuindo-se grande importância a “o que aprender” e “como aprender” para depois saber “o que transferir” e “como transferir”.

Portanto, podemos entender o valor da informação como um valor diretamente proporcional aos gastos ou remuneração envolvidos na tomada de uma decisão ruim ou boa e dependente do fator tempo, no que diz respeito ao custo de oportunidade.

Uma vez localizados neste ambiente da era da informação e do conhecimento, podemos pensar em como gerenciar e valorizar todos esses elementos intangíveis de uma organização. Temos pronunciado a importância da formação, mas esta é tão importante quanto a sua valorização, ou seja, a valorização de todos os recursos e capacidades intangíveis da organização, aqueles que não têm dimensões físicas e estão dentro dos recursos humanos, das pessoas , e que se denomina Ativos Intangíveis, dentro dos quais podemos encontrar a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual.

A gestão do conhecimento não parte de uma única definição; Entre outros, pode ser entendido como a capacidade de gerar novos conhecimentos, comunicá-los à organização e implementá-los em diversos resultados, como em produtos, serviços, sistemas, processos, etc. Identifique as categorias de conhecimento necessárias para fortalecer a estratégia global de negócios, tornando-se um elemento-chave da era da inovação.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, V. G. et al. Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. Investigación administrativa, v. 49, n. 125, jun. 2020.

CARDOSO, E. R. S.; SILVA, A. R. L. DA. A transformação social de uma ferramenta estratégica em uma organização familiar brasileira1. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 23, p. 173–205, dez. 2017.

CAVALCANTE, G. F. A. Gestão nas empresas familiares: Um estudo de caso na empresa Armazém das Miudezas. Trabalho de Conclusão de Curso—Campina Grande - PB: Universidade Federal de Campina Grande, 2020.

DANTAS, V.; NADAE, J.; GRANGEIRO, R. Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares. Folha, v. 6, p. 97–111, 28 dez. 2020.

FREZATTI, F. et al. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. Revista de Administração, v. 57, n. 6, p. 601–619, 2016.

GERSICK, K. E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. Alta Books, 2017.

GONZÁLEZ, L. M. et al. Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). Pensamiento & Gestión, n. 44, p. 102–131, jun. 2018.

GORDON, G. Empresas familiares: Seus conflitos clássicos e como lidar com eles. 1a edição ed. [s.l.] Disal Editora, 2019.

HILLEN, C. et al. Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. Innovar, v. 30, n. 77, p. 11–24, set. 2020.

HILLEN, C.; LAVARDA, C. E. F. Budget and life cycle in family business in succession process,. Revista Contabilidade & Finanças, v. 31, p. 212–227, 9 dez. 2019.

KUCKERTZ, A. et al. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. Journal of Business Venturing Insights, v. 13, p. e00169, 1 jun. 2020.

LASTRA GILES, S. Estrategia de la empresa familiar, análisis de El Corte Inglés. set. 2019.

LÓPEZ-CÓZAR-NAVARRO, C.; PRIEDE-BERGAMINI, T.; BENITO-HERNÁNDEZ, S. The Role of Family Character in Cooperation Agreements. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 22, p. 290–309, 24 jun. 2020.

MORAES, M. B. DE; CAMPOS, T. M.; LIMA, E. Modelos de desenvolvimento da inovação em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico no Brasil e no Canadá. Gestão & Produção, v. 26, 28 mar. 2019.

NELSON, R. E.; PIMENTEL, T. D. Uma Perspectiva Weberiana para a Governança de Empresas Familiares: Notas a Partir de um Estudo com Empresas Longevas. Organizações & Sociedade, v. 22, p. 539–560, dez. 2015.

PADILLA-MELÉNDEZ, A.; DIEGUEZ-SOTO, J.; GARRIDO-MORENO, **A**. Pesquisa empírica sobre Inovação na Empresa Familiar: revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 17, p. 1064–1089, jun. 2015.

PERNAMBUCO, D. DE. Apenas 3% das empresas familiares pernambucanas chegam a 5a geração ou mais. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2017/10/apenas-3-das-empresas-familiares-pernambucanas-chegam-a-5-geracao-ou.html>. Acesso em: 11 mar. 2022.

SILVA, L. E. M. DA. Family offices no Brasil: um estudo exploratório. Dissertação (mestrado profissional MPA) - São Paulo: FGV, 2 mar. 2020.

TESTON, S. DE F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. Revista de Administração Contemporânea, v. 20, p. 524–545, out. 2016.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CAPÍTULO 9

MULHERES QUE INSPIRAM OUTRAS MULHERES A EMPREENDER

Data de aceite: 01/06/2022
Data de submissão: 02/05/2022

Taís Fabiane Mendes Nascimento
Faculdade de Tecnologia e Ciências - FTC
Hospital Geral Prado Valadares – SESAB
Jequié - BA
http://lattes.cnpq.br/3286314352842096

Valéria Gomes da Silva
Psicóloga
Prefeitura Municipal de Itiruçu
Jequié - BA
http://lattes.cnpq.br/5788575867511793

Alessandra Cruz Vasconcelos dos Santos
Administradora
Faculdade de Tecnologia e Ciências - FTC
Jequié – BA
http://lattes.cnpq.br/7842147642205039

Rozinei Silva Rodrigues Mendonça
Enfermeira
Hospital Geral Prado Valadares – SESAB
Jequié - BA
http://lattes.cnpq.br/5931917544512721

RESUMO: As pessoas, inseridas no empreendedorismo, fazem com as coisas realmente aconteçam pois, pontuam a organização como primordial. Dessa forma, é necessário haja compreensão sobre as características empreendedoras, seus impasses, dificuldades e claro, seus benefícios para economia individual e coletiva. As mudanças dos meios de produção e serviços deram ênfase para o surgimento do empreendedorismo em decorrência do avanço tecnológico e sua rapidez, no entanto a função do empreendedorismo envolve um processo de começar e instituir transformações no sistema organizacional e social, visto que as mulheres eram responsáveis por cuidar dos filhos e o marido, sendo ele quem trazia o sustento para casa. Na atualidade, é crescente o número de mulheres empreendedoras no Brasil e no mundo e estas, em questão, contribuem continuamente para que a sociedade se desenvolva, proporcionando novos empregos e oportunidades para aqueles que realmente necessitam. As mulheres, em sua maioria, são responsáveis e se doam todos os dias aos seus negócios, fazendo com que estes cresçam cada vez mais. A palestra Mulheres Empreendedoras Transformando Desafios em Oportunidades nos permitiu compreender a importância da criação de uma rede, pois, esta é capaz de promover meios para fortificar a necessidade da ajuda mútua, fazendo com que as mulheres se unam afim de desmitificar os preconceitos enraizados na sociedade, atuarem na perspectiva da sororidade e alcançarem espaços desejados. Por isso, faz-se necessário a realização de eventos como estes, além de contribuições sociais afim de fortificar na sociedade eventos femininos e seus impactos benéficos.
PALAVRAS-CHAVE: Mulheres. Empreendedorismo. Mercado de Trabalho.

ABSTRACT: People, inserted in entrepreneurship, make things really happen because they punctuate the organization as paramount. In this

way, it is necessary to have an understanding of the entrepreneurial characteristics, their impasses, difficulties and of course, their benefits for the individual and collective economy. The changes in the means of production and services gave emphasis to the emergence of entrepreneurship as a result of technological advancement and its speed, however the function of entrepreneurship involves a process of starting and instituting transformations in the organizational and social system, since women were responsible for taking care of the children and the husband, being he who brought the sustenance to the house. Currently, the number of women entrepreneurs in Brazil and in the world is increasing and these, in question, continuously contribute to society's development, providing new jobs and opportunities for those who really need it. Most women are responsible and give themselves every day to their businesses, making them grow more and more. The lecture Women Entrepreneurs Transforming Challenges into Opportunities allowed us to understand the importance of creating a network, as it is capable of promoting means to strengthen the need for mutual help, making women unite in order to demystify the prejudices rooted in society , act from the perspective of sisterhood and reach desired spaces. Therefore, it is necessary to hold events like these, in addition to social contributions in order to strengthen women's events and their beneficial impacts in society.
KEYWORDS: Women. Entrepreneurship. Job Market.

1 | INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, 56 milhões de brasileiros são empreendedores. Destes, 26 milhões são os responsáveis por empregar ou por trabalharem por cona própria. Apesar do crescente número, o fato do governo atuar sob este quesito é um algo que gera muita burocracia. Além disso, o capital no Brasil é escasso por conta da dificuldade que muitos possuem em obtê-lo (GEM, 2017).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2019), existem fatores responsáveis por desencorajar as iniciativas de novos negócios no brasil, sendo elas: as políticas governamentais que em sua grande parte são desfavoráveis, ausência de incentivo financeiro, precariedade na educação e capacitação, pontos negativos na força de trabalho nacional, regimentos socioculturais desfavoráveis, desamparo à pesquisa e desenvolvimento, clima desfavorável e mau acesso à estrutura física.

Partindo desse pressuposto, mesmo com tantos interpasses, o empreendedorismo em si é algo crescente e as mulheres, cada vez mais, estão alcançando espaço no mercado de trabalho e principalmente, nesta área em questão. No entanto, assim como todos os direitos adquiridos mediante esforços e dificuldades observadas na história feminina, estarem inseridas com essa autonomia em questão tem sido algo difícil que perpassa cotidianamente por fatores estressantes e desafiadores, como os preconceitos enfrentados (PROBST, 2015).

Mulheres empreendedoras estão mudando o cenário do empreendedorismo mundial,

criando cada vez mais empresas, sejam motivadas por necessidade ou por identificarem alguma oportunidade no mercado. Ainda assim, o gênero feminino ainda é fortemente associado ao trabalho doméstico devido às mulheres ainda realizarem a maior parte deste trabalho, tarefas socialmente vistas como femininas (DORNELAS, 2015).

Partindo dos pressupostos citados, são diversas as dificuldades encontradas no mercado de trabalho para as mulheres, sendo necessário que haja sororidade, ou seja, o companheirismo, proporcionando ajuda mútua, compreensão, apoio e sobretudo, crescimento. O empoderamemto feminino constrói formas sólidas para as responsabilidades e o empoderamento econômico, por sua vez, promove a educação e a capacitação profissional da mulher, que é pouco discutida no cenário atual.

Dessa maneira, elaborou-se as seguintes quetões norteadoras: Qual a importância da inserção feminina no empreendedorismo brasileiro? De que forma a sororidade pode contribuir para que as mulheres estejam aptas e seguras para estarem inseridas no mercado de trabalho? Atividades em grupos são capazes de contribuir para o empoderamennto feminino?

Acredita-se, dessa forma, que a discussão dessa temática será capaz de agregar conhecimentos na área, visto que estes ainda são poucos discutidos e além disso, proporcionará às mulheres interessadas, maneiras e táticas eficazes para se inserirem de maneira mais facilitada no mercado de trabalho. Sendo assim, o objetivo deste estudo é abordar a importância da união feminina no enfrentamento das adversidades do empreendedorismo feminino, além de avaliar o impacto de ações coletivas com mulheres empreendedoras e propor atividades sociais afim de discussões acerca do empreendedorismo feminino e a importância da sororidade entre elas no comércio.

2 | METODOLOGIA

Trata-se de um estudo expositivo-interativa, desenvolvida mediante metodologias ativas, dinâmicas e debates. Foi realizado no município de Jequié, que possui 151.895 habitantes e localiza-se no interior do Estado da Bahia na zona limítrofe entre a caatinga e a zona da mata há 365 quilômetros da capital, Salvador-Ba. A ação principal ocorreu na palestra Mulheres Empreendedoras Transformando Desafios em Oportunidades, que ocorreu em JEQUIÉ/BA, no local ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE JEQUIÉ, com um total de 50 mulheres.

Destarte, a palestra em questão foi realizada com mulheres empreendedoras, discorrendo sobre as atuações destas no mercado de trabalho e a importância de atuarem em conjunto, fortalecendo o empoderamento feminino e consequentemente, o empreendedorismo.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

No Brasil, o empreender iniciou nos anos 90 mediante a abertura que a população teve para a economia por conta dos fornecedores estrangeiros que iniciaram o controle sobre preços, algo muito importante para o avançar no crescimento do país. Atualmente, no Brasil, existe três a cada dez brasileiros adultos entre 18 e 64 anos com uma empresa ou estão envolvidas na criação de um negócio próprio. Em 10 anos, essa taxa saltou para 34,5% e continua alcançando altos níveis de crescimento (CUSTÓDIO, 2011).

As pessoas, inseridas no empreendedorismo, fazem com as coisas realmente aconteçam pois, pontuam a organização como primordial. Dessa forma, é necessário haja compreensão sobre as características empreendedoras, seus impasses, dificuldades e claro, seus benefícios para economia individual e coletiva. Dessa forma, os estudos da literatura demonstram que tem sido cada vez maior a busca por conhecimentos acerca do empreendedorismo no mercado de trabalho brasileiro. Em realidades em que as pessoas buscam adentrar no mercado sem conhecimentos, ocorre frustrações com os resultados apresentados pois, é necessário que haja conhecimentos mais aprofundados sobre os interpasses do trabalho autônomo (DORNELAS, 2015).

A realidade brasileira é permeada por adversidades que sempre estarão evidentes, mas, mesmo em países mais desenvolvidos, estas também são observadas. Sendo assim, é preciso que haja foco além do cenário de crise que muitos vivenciam e nas burocracias demonstradas na literatura, ou seja, é preciso que estes estejam voltados à perspectiva de que os obstáculos serão contornados para que oportunidades de negócios prósperos e com bons resultados sejam identificadas e cresçam no mercado brasileiro (ALVERNAZ, 2016).

É crescente o número de mulheres empreendedoras no Brasil e no mundo e estas, em questão, contribuem continuamente para que a sociedade se desenvolva, proporcionando novos empregos e oportunidades para aqueles que realmente necessitam. As mulheres, em sua maioria, são responsáveis e se doam todos os dias aos seus negócios, fazendo com que estes cresçam cada vez mais (GEM, 2017). Podemos perceber através de falas oriundas das participantes da palestra, o sentimento destas com relação ao empreendedorismo feminino:;

> *"Empreendedorismo está longe de ser glamur, empreender é desafio, mas ao mesmo tempo liberdade financeira."* (Participante 1)

O papel feminino é algo importante e tem sido observado em todas as perspectivas que que vem crescendo apesar de enfrentar adversidades oriundas dos preconceitos sociais instalados na sociedade. A mulher, que sempre foi vista na história brasileira como àquela responsável por cuidar das demandas do seu lar, está encontrando espaços cada vez maiores e importantes na sua inserção social como mulher trabalhadora, mãe e empreendedora, quebrando paradigmas instalados há muito tempo na sociedade

(BELMONT, 2016). Neste segmento, uma fala coesa que expressa bastante esta realidade:

> *"Empreender com criança em casa, inflação altíssima não é fácil, porém a possibilidade de gerar renda a partir do que gosta é muito bom."* (Participante 2)

A sociedade costuma enxergar de maneira positiva àqueles inseridos no empreendedorismo, no entanto, ainda é uma atividade caracterizada como masculina. Nesse sentido, esse cenário atual faz com que as dificuldades vivenciadas pelas mulheres no campo de trabalho sejam ainda maiores no ponto de vista dos seus reconhecimentos sociais (TEIXEIRA; BOMFIM, 2016).

O empreender, apesar de ser ainda um impasse para muitas mulheres, proporciona flexibilidade e, sobretudo, autonomia, sendo atividades que agregam valor ao ser feminino e que interfere, positivamente, no seu psicológico. Neste segmento, a mulher, ainda que se sobressaia nessa atividade, é a parte mais sacrificada, visto que, os cuidados a si própria são divididos quando esta além de empreendedora é dona de casa, mãe e esposa, mas, apesar disso, ela se dedica ao trabalho e às suas empresas com muita dedicação (STROBINO; TEIXEIRA, 2014). As mulheres compartilham o pensamento de que é necessário caminhar juntas para alcançarem bons resultados:

> *"Mulher tem que entender que só juntas para crescer e se ajudar ao invés de ficar criando desunião."* (Participante 3)

O gênero feminino, de maneira progressiva, tem se inserido na economia nacional e ocupa uma importante parcela desta. Apesar do processo ainda ser lento, ele é expressivo e vistos em dados evidenciados em estudos já realizados. Em 2003, apenas 30,9% da população economicamente ativa (PEA) do brasil eram do sexo feminino. Felizmente, em 2018, mas de 62 mil mulheres conseguiram estar inseridas no mercado de trabalho. Este processo é importante de ser citado pois, evidencia que as diferenças dos valores sociais observados no passar dos anos tem sido algo desmitificado e descontruído (ALVERNAZ, 2016).

4 | CONCLUSÃO

Através desse estudo foi possível entender a importância da união feminina no enfrentamento das adversidades do empreendedorismo feminino pois, o fato de caminhar lado a lado se faz relevante pela grande resposta que possui no resultado obtido de grupos de mulheres que juntas, caminham lado a lado, compartilhando sentimentos, angustias, ideais e objetivos e claro, conduzidas por bom senso e sentimento de poder, para que consigam atuar no que bem entenderem. Estarem juntas é necessário para que as diferentes realidades sejam expostas umas às outras para que ali, se encontre soluções, experiências similares e soluções provindas de pessoas que vivenciam o mesmo.

O fato de ser mulher vem sendo um fator de dificuldade para que o universo feminino

consiga se integrar à um meio que por muitos anos foi visto como algo totalmente masculino. As mulheres, com o passar do tempo, alcançaram espaços e cada vez mais estão dispostas a derrubar barreiras limitadoras afim de possuírem o que realmente possuem direito.

A palestra Mulheres Empreendedoras Transformando Desafios em Oportunidades nos permitiu compreender a importância da criação de uma rede pois esta é capaz de promover meios para fortificar a necessidade da ajuda mútua, fazendo com que as mulheres se unam afim de desmitificar os preconceitos enraizados na sociedade, atuarem na perspectiva da sororidade e alcançarem espaços desejados. Por isso, faz-se necessário a realização de eventos como estes, além de contribuições sociais afim de fortificar na sociedade eventos femininos e seus impactos benéficos.

REFERÊNCIAS

ALVERNAZ, Julia Souza Pontes. Discriminação salarial por cor e gênero no mercado de trabalho brasileiro: uma análise dos dados da Pnad para os anos de 2001, 2004, 2008 e 2012. Mariana DECEG / ICSA / UFOP. 2016.

BELMONT, C. Alienação parental x guarda compartilhada: a aplicabilidade da lei nº13.058/2014 como meio adequado para garantir o princípio do melhor interesse da criança e do adolescente. UNISC. Edição 2016.

CUSTÓDIO, Telma Padilha. A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio. Lins/SP, 2011.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2017. Publicado pelo IBQPPR/SEBRAE Nacional. Disponível em: < https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%2 0BRASIL_web.pdf> Acesso em 10 de Junho de 2020.

PROBST, Elisiana Renata. A evolução da mulher no mercado de Trabalho. 2015. RH Portal. Disponível em: < https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evoluo-da-mulher-no-mercado-detrabalho/> Acesso em 25 de junho de 2020.

SEBRAE. Empreendedorismo presentes das escolas. Revista Sebrae. Brasília, 2019.

Strobino, M. R. C.; Teixeira, R. M. “Empreendedorismo Feminino e o Conflito Trabalho-Família: Estudo de Multicasos no Setor da Construção Civil da Cidade de Curitiba”. Revista Administração, USP, São Paulo, v.49 n.1, p. 1-18, 2014.

Teixeira, R. M.; Bomfim, L.C.S. Empreendedorismo Feminino e os Desafios Enfrentados pelas Empreendedoras para Conciliar os Conflitos Trabalho e Família: Estudo de Casos Múltiplos em Agências de Viagens. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, 10(1), p. 44-64, 2016.

ANEXOS

ACIJ
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE JEQUIÉ

ACIJ
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE JEQUIÉ

ACIJ
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE JEQUIÉ

CAPÍTULO 10

O DESAFIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E SUAS MÚLTIPLAS TAREFAS: UM ESTUDO COM MULHERES EMPRESÁRIAS DO MUNICIPIO DE RESTINGA SÊCA/RS

Data de aceite: 01/06/2022

Adriane Regina da Silva dos Santos
Empresária, graduanda de administração

Vonia Engel
Economista, Especialista em Gestão Empresarial. Mestre em Desenvolvimento Regional, Doutora em Desenvolvimento Regional - Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. Integrante do grupo de pesquisa Harde Case encontro entre a Administração e a Ontopsicologia. Professora da Antonio Meneghetti Faculdade

RESUMO: A mulher empreendedora vem ganhando seu espaço no meio empresarial, buscando cada vez mais se inserir no mercado de trabalho, ou seja, no mundo dos negócios, mas não é uma tarefa fácil. Neste sentido, este estudo buscou identificar quais os principais desafios das mulheres empresárias do município de Restinga Sêca/RS. Para essa compreensão, a pesquisa contou com o referencial biográfico pertinente a temática, além da aplicação de um questionário à 12 empresárias, com atuação em quatro setores de marcados. Para a seleção da amostra das mesmas foi utilizada a técnica de bola de neve. Através desta, se identifica um indivíduo que possui as características de interesse da pesquisa, essa participante indica outra participante e assim por diante. Os resultados do estudo apontam que ser empreendedora não é uma tarefa fácil, principalmente, quando precisam conciliar tarefas domésticas e maternidade juntamente com o empreendedorismo. Além disso, as participantes destacam que ser empreendedora na atualidade, não é uma tarefa fácil nem para mulheres nem para os homens, em função da carga de trabalho e também com os inúmeros impostos. No entanto, as participantes da pesquisa apontam que ser empreendedora proporciona auto realização, que reflete na autoestima. Ter o próprio negócio gera satisfação decorrente do fato de que é algo com que elas se identificam. Destacam ainda que quando trabalham com garra, dedicação e paixão é possível adquirir independência financeira proporcionando o seu desenvolvimento, expandindo a sua capacidade, qualidade e força empreendedora.

PALAVRAS-CHAVE: Mercado de trabalho; múltiplas tarefas; mulher empresária, autoestima.

1 I INTRODUÇÃO

A mulher empresária atualmente, cada vez mais tem buscado seu espaço e sua evolução, principalmente no mercado de trabalho, ou seja, no mundo dos negócios. Além disso, se preocupa como desempenhar suas atividades que envolvem a rotina diária. Uma das capacidades que as mesmas possuem é administrar várias tarefas ao mesmo tempo. De acordo com Tochetto (2019) as várias tarefas diárias constituem-se em cuidar da família e do ambiente familiar, no sentido em que se forma uma tríade, sendo mãe, esposa e trabalhadora. A decisão de conciliar todas as tarefas e ainda

os estudos é feita muitas vezes pela necessidade que estas mulheres vivenciam quando estão à frente de um negócio e precisam tomar, por exemplo, decisões estratégicas ou gerenciais. Com esta decisão elas buscam administrar melhor o seu tempo entre a vida pessoal e profissional, a fim de obter um maior equilíbrio. Segundo Bittencourt (2016) elas se lançaram no mundo no meio empresarial com uma motivação diferente da motivação levada pelos homens. Para elas, já é considerada uma satisfação pessoal, só pelo fato de estar fazendo a diferença na execução de uma nova atividade com êxito, somada às que elas já possuem, fazendo uma dupla jornada devido à reponsabilidade de administrar a casa e a educação dos filhos.

No meio empresarial, no entanto, as mulheres infelizmente ainda sofrem situações que são desafiadoras para elas, como por exemplo, preconceito em relação a sua capacidade de estar à frente de um empreendimento. Bittencourt (2016) destaca que existe uma diferenciação de quando ela já é uma empreendedora antes de casar, depois do casamento e com a chegada do primeiro filho. Para o autor algumas delas acabam sofrendo um dilema por conciliar as suas múltiplas tarefas, o seu negócio e as alterações ocorridas durante o percurso de suas vidas. Uma decisão muitas vezes carregada de múltiplos sentimentos para manterem o negócio, e cuidar dos seus filhos, bem como de sua casa e das tarefas que se apresentam com ela.

Muitas mulheres acabam optando por delegar a função da administração da empresa, talvez seja por interesse ou até mesmo instinto de líder. E outras optam por deixar os filhos com babás ou em escolinhas, e conciliam todas as atividades ao mesmo tempo, mas muitas vezes, para algumas delas não é possível fazerem estas escolhas. Quando são elas as mantenedoras da subsistência da casa, sendo assim não é uma escolha abrir mão de seu empreendimento.

Através dessas visões busca-se compreender suas limitações, e encontrar as possibilidades da satisfação tanto profissional como pessoal, que poderia possibilitar a elevação da autoestima a partir do poder de decisão, transformando dificuldades em oportunidades. Elas produzirão mais com menos dificuldades, criando sua própria trajetória de realização em todas as áreas de suas vidas. Diante do exposto esta pesquisa apresenta a seguinte problemática: **Quais os principais desafios das mulheres empresárias do município de Restinga Sêca?**

Com o propósito de responder o problema proposto tem-se o seguinte objetivo geral: Identificar quais os principais desafios das mulheres empresárias do município de Restinga Sêca/RS, com relação ao mercado de trabalho. Em um mesmo alinhamento, os objetivos específicos são: Investigar quais são os obstáculos e as vantagens das mulheres ao abrir seu negócio no município de Restinga Sêca/RS; Levantamento da inserção de mulheres restinguenses no mercado de trabalho; Compreender como as mulheres conciliam as múltiplas tarefas com o trabalho e verificar as barreiras associadas ao crescimento profissional das mulheres empresárias na atualidade.

Assim no referencial teórico utilizado foram trazidos para as discussões os seguintes temas: a evolução da mulher no mercado de trabalho; a mulher como empresária; as barreiras históricas associadas ao crescimento profissional das mulheres; a maternidade e a mulher no mercado de trabalho; a mulher no mercado de trabalho os impactos nas relações familiares; a mulher no mercado de trabalho: visão à partir da ontopsicologia. Todas as discussões apresentadas no referencial servem para dar suporte à pesquisa e também para ampliar o conhecimento da temática e confrontar com a realidade vivenciada pelas mulheres desta pesquisa durante a construção deste trabalho.

A metodologia aplicada para dar sustentação à pesquisa é a qualitativa com aplicação de um questionário. Para a constituição da amostra para a aplicação do questionário foi utilizado à técnica de bola de neve (snowball). Através deste, se identifica um indivíduo que possui as características de interesse da pesquisa, esse participante indica outro participante e assim por diante. Além da bola de neve foi adotado os seguintes critérios para a escolha das participantes: ser empresária com mais de dois anos de atuação e que atuam em 4 setores diferentes, totalizando assim 12 (doze) empresárias. As composições dos setores de atuação das mesmas são: 3 (três) do setor alimentício, 3 (três) do setor da moda (vestimenta), 3 (três) do setor de horticultura, 3 (três) do setor de beleza. Todas as empresárias participantes da pesquisa são do município de Restinga Sêca /RS.

Estabeleceu-se esse número de participantes para a pesquisa considerando relevante buscar compreender o que estas mulheres selecionadas vivenciam no dia a dia e os seus desafios com suas múltiplas tarefas, as participantes desse estudo possuem a idade entre 27 e 59 anos. A constituição da amostra seguiu o procedimento denominado bola de neve, uma participante indica outra participante e assim por diante. O instrumento utilizado foi composto com 10 (dez) perguntas abertas e 4 (quatro) perguntas fechadas, na qual contém perguntas que são importantes para o desenvolvimento deste trabalho, que ajudem e possibilitem obter respostas para responder a problemática e alcançar os objetivos deste estudo.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta embasamento teórico sobre o desafio da mulher no mercado de trabalho e o modo que a mesma exerce as funções em suas múltiplas tarefas diárias, bem como, um breve levantamento histórico da mulher no mercado de trabalho e as barreiras associadas ao crescimento profissional das mulheres na atualidade.

2.1 A evolução da mulher no mercado de trabalho

Ao longo dos anos, a mulher, vem conseguindo conquistar seu espaço em vários ambientes sociais seja eles profissionais ou pessoais. Em relação ao mercado de trabalho é notável a evolução em relação à aceitação e aprovação da mulher no âmbito empregatício, o que não foi muito fácil, pois existia muito preconceito da sociedade sobre a participação

das mesmas no mercado de trabalho (RODRIGUES, 2012).

Segundo Probst (2013) com a Revolução Industrial a mulher começou a conquistar seu espaço no mercado de trabalho, pois de acordo com a referida autora, devido às guerras, os homens cumpriam o papel de soldados e não podiam exercer a função nas empresas, com isso as mulheres precisavam contribuir com o ganho financeiro da família trabalhando no lugar dos homens. Ainda, de acordo com Baltar e Leone (2008), a mulher era responsável pelo cuidado da casa, dos filhos e afazeres domésticos, enquanto os homens exerciam o papel de provedores do lar, entretanto na época em que ocorreram as revoluções, com os episódios da I e II Guerras Mundiais muitas mulheres assumiram esse papel de provedora e deram início à ocupação no mercado de trabalho.

De acordo com Baltar e Leone (2008) quando as Guerras cessaram as condições ficaram ainda mais complicadas, pois os homens que ingressaram nas revoluções voltavam com situações físicas que os impossibilitavam de voltarem ao trabalho, ou seja, alguns mutilados, outros afetados psicologicamente, e muitos, nem voltavam, pois haviam morrido na guerra. Por isso, as mulheres assumiram permanentemente os trabalhos realizados por seus esposos.

Como citado anteriormente, havia um período em que a mulher era considerada apenas como dona de casa e a pessoa que cuidava dos filhos, marido e as tarefas domésticas, entretanto, no decorrer dos anos, mais precisamente no final do século XX, surgiu o evento denominado como movimento feminista o qual contribuiu muito para a evolução da mulher no mercado de trabalho e cada vez mais ganhando força. (PROBST, 2013). Em 1980, por conta do surgimento da CNM (Comissão Nacional da Mulher Trabalhadora) defendida pela CUT (Central Único dos Trabalhadores), dessa forma, em 1988 a mulher conquistou a igualdade jurídica, sendo considerada capacitada tanto quanto o homem.

Em relação à população, conforme as estatísticas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010) há mais mulheres do que homens no Brasil, com população em idade ativa (53,8%) e parte significativa da população economicamente ativa (46,2%).

Além disso, os dados mostram que as mulheres conseguem um emprego com mais facilidade em relação aos homens, porém elas sofrem mais por ter que se dedicar ao emprego e as tarefas diárias fora do ambiente de trabalho, como por exemplo, o serviço doméstico. Mesmo que existem homens que ajudam em casa a mulher sempre fica com a maioria das tarefas. Em um diálogo do autor Júlio (2002) em seu livro sobre uma palestra de Tom Peters articulada em 2000, sugere qualidades ao sexo feminino, apontando a capacidade da mulher em crescer e demonstrar competitividade no mercado de trabalho:

> Perguntaram-lhe: “Se o senhor tivesse uma grande empresa e fosse se Aposentar o que faria?” Sem tibubear, ele respondeu que contrataria para o mais alto cargo executivo uma mulher dinâmica e inteligente, recrutada em uma boa escola. Em seguida, selecionaria 100 jovens talentosos, já familiarizados com os instrumentos e ambientes da era digital, e os colocaria sob as ordens dessa líder. Segundo ele, essa seria a fórmula ideal para

> garantir a longevidade da empresa, com elevados padrões de qualidade e competitividade. Exagero à parte concorda que a proposta de Peters aponta para modelos corretos de reivindicação das organizações. As mulheres, sem dúvida, têm se adaptado mais rapidamente a essa realidade competitiva dos novos tempos (JULIO, 2002, p. 135).

De acordo com French (1992) para alguns o trabalho pode representar algo penoso ou um fardo diário, mas também pode sugerir uma conotação prazerosa, pois o mesmo contribui e dá sentido à vida, construindo a identidade pessoal. Por isso, o trabalho pode dar vários sentidos de acordo com o contexto social e o momento em que o indivíduo se encontra.

Sobre a importância do trabalho para o ser humano, Marx e Engels (1846) apontam que a essência do ser humano é trabalhar, pois o compromisso de exercer alguma função define o que eles são, o que faz e como faz. Em relação ao interesse das mulheres no mercado de trabalho Costa (2018) afirma que "o trabalho formal e assalariado representa para muitas mulheres uma realização pessoal, pois se configura em um espaço construído individualmente, no qual se sentem valorizadas como pessoas". Com o passar dos anos a mulher vem conquistando seu espaço, com dificuldades e preconceitos, mas com sabedoria para passar por todos esses obstáculos. Nos dias atuais, de acordo com o IBGE, apresentou um crescimento significativo na taxa de atividade para mulheres em todas as faixas etárias. Entretanto, em 2021, o IBGE apresentou dados que desfavorecem as mulheres em relação aos homens no mercado de trabalho em decorrência da Pandemia da COVID-19 (Coronavírus)[1].

2.2 A mulher como empresária

Após a mulher ter conquistado seu espaço no mercado de trabalho com dificuldades, preconceito e o mais difícil à competitividade, atualmente evoluiu o reconhecimento para o campo do empreendedorismo. O que leva a mulher ter seu próprio negócio é a questão dos horários, por serem mais flexíveis, assim poderá conciliar as tarefas diárias (família) com o trabalho (GOMES; SANTANA, 2009) Segundo Jonathan (2011, p.1), "as empreendedoras também promovem inovação na cultura organizacional brasileira", ou seja, "elas se constituem como um contraponto à exclusão do gênero feminino no processo sucessório de empresas". A mulher está expandindo seu espaço nos negócios, mostrando suas capacidades qualidades e força empreendedora, bem como, seu potencial que é reconhecido mundialmente quando se trata de administrar e investir em novas ideias.

Da maneira que a mulher lida com a competividade vem se tornando um grande diferencial, dessa forma optam por abrir o seu próprio negócio. Entretanto, se destacam ao serem mais cuidadosas no momento em que possuem a ideia de empreender e investir nas transações econômicas e estabilidade de mercado (GUAITOLINI, 2011). Outra questão

1 A COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) e tem como principais sintomas febre, cansaço e tosse seca (OPAS, 2019).

importante e característica de uma mulher empresária é a questão estética, pois a mesma se sente autoconfiante e com a autoestima elevada para enfrentar as dificuldades do dia a dia em seu trabalho. A utilização da maquiagem e vestimenta pode contribuir em uma boa imagem e autoestima sendo que "a maquiagem não precisa ser guardada apenas para o uso em ocasiões especiais ou importantes. Ela deve ser utilizada como um complemento ao seu estilo pessoal. Como algo fundamental de realce à beleza" (GUAITOLINI, 2011, s.p.).

Assim como a maquiagem, a vestimenta é uma ferramenta importante do dia a dia, trazendo conforto e elegância:

> O vestuário foi criado com a principal função de proteger o Homem. Sem características estéticas ou grande variedade de materiais para a sua confecção, o homem primitivo começou a cobrir o seu corpo das ameaças exteriores. Mas ao longo do tempo, e com a evolução da espécie humana, foram agregadas novas características e funções ao vestuário, e finalmente, aliadas à moda, passou a ser procurado de forma mais cuidada e específica, o gosto pessoal de cada indivíduo começou a ser expresso através da indumentária, o que levava as pessoas a terem maiores cuidados com a imagem que apresentavam a terceiros (MENDES, 2013, p. 7).

O modo de se vestir e de agir, não precisa ser uma regra, porém pode ser considerado como um atributo que favorece na atuação de liderança no cotidiano do trabalho. Jonathan (2011) afirma que a liderança feminina vem se destacando tanto no Brasil como no mundo inteiro, ocupando o espaço nas empresas, nas faculdades e nos negócios empreendedores. Em relação aos benefícios do empreendedorismo, segundo Jonathan (2011), mulheres que possuem seu próprio negócio apresentam ter mais satisfação do que as executivas:

> [...] as principais fontes desta satisfação diferenciada das empreendedoras remetem ao ritmo de trabalho, à quantidade mínima de interferência de terceiros e aos interesses pessoais satisfeitos. Pode-se argumentar, então, que a satisfação das empreendedoras se deve ao fato de poder atuar com autonomia e ter poder de decisão, fatores importantes na satisfação de mulheres que lideram e que predizem o bem-estar psicológico de mulheres casadas [...] (JONATHAN, 2011, p.68).

A especialista em empreendedorismo e pequenas empresas Kátia Simões (2013) citam na Pesquisa da Executiva Brasileira (realizada pela Caliper Estratégias Humanas do Brasil) algumas características da liderança feminina. Alguns deles são: a) sejam comunicativas para expor suas ideias; mostrar porte de liderança conquistando apoio; ágeis e com ritmo que obtenham resultados; demonstrar empatia e perceber necessidades de sua equipe; revelar flexibilidade e escutar pontos de vista diferentes buscando soluções; ter tomada de decisões, dinamismo e foco em seus objetivos; Demonstrar motivação e interagir com o outro; e gostar de liderar e ter habilidades com questões complexas no seu trabalho. A partir dessas características, além da auto realização e independência no seu próprio negócio são principais fatores que as motivam em seu empreendimento, dessa

forma, em um futuro breve a maioria dos negócios serão empreendidos por mulheres.

2.3 Barreiras históricas associadas ao crescimento profissional das mulheres

Muitas são as barreiras e desafios a serem superados pela mulher diante do crescimento profissional, e, segundo Russel, Rush e Herd (1989) há seis principais barreiras que mais impedem ou dificultam a inserção ou sustentação do emprego, tais como: as características que não se enquadram no gerenciamento; as preocupações familiares e sociais; pouca experiência ou educação; preocupações femininas; barreiras organizacionais; e por último, resistência à subordinação. Os desafios são tão enfáticos que por sua vez ficou denominado pela expressão "Teto de Vidro" (LIMA et al, 2009).

A denominação "Teto de Vidro" foi originada em 1980 nos EUA (Estados Unidos) com o objetivo de apontar uma barreira, o qual descreve que devido a sua delicadeza torna-se cristalino, porém é bastante rígido quando diz respeito em barrar a ascensão das mulheres em cargos com maior importância dentro das instituições e empresas. Dessa forma, impossibilita o progresso da mulher devido ao seu gênero. Lima (2009, p. 5) afirma que o "Teto de Vidro é utilizado como metáfora ao se referir à invisibilidade das barreiras que dificultam e impedem a ascensão das mulheres na carreira". Em relação às barreiras sociais e culturais, essas por sua vez, afetam o desenvolvimento do seu desempenho como líderes. Ainda há muito preconceito e incredibilidade por parte de algumas pessoas acreditarem que as mulheres não possuem capacidade de tomar decisões. Outro desafio constante é a divisão de tarefas diária que a mulher enfrenta, conciliando o trabalho com os afazeres domésticos. Em concordância Andreoli (2007) aponta as dificuldades que as mulheres empresárias encontram em relação à divisão de tarefas diárias que as mesmas enfrentam:

> As dificuldades mencionadas pelas mulheres empresárias estão geralmente relacionadas com os pais, maridos ou filhos. Pode-se dizer que um dos motivos para que isso ocorra é porque as mulheres carregam consigo um peso adicional, que é a preocupação vinculada à constituição de uma família. (ANDREOLI, 2007).

Uma das barreiras que predomina é a dificuldade da mulher líder liderar em empresas ou setores pelos quais são comandados pelo sexo masculino, tendo em vista que por muito tempo as mulheres eram consideradas capazes trabalhar com setores de produtos alimentícios, cosméticos, vestimentas, entre outras, só pelo fato de serem mulheres (LONGENECKER, 2007 p.13).

Com o aumento de cargos preenchidos por mulheres em muitas áreas do mercado de trabalho, é possível notar que, elas atuam em cargos importantes, entretanto, por ainda possuir um sistema hierárquico, as mulheres devem possuir um grau de escolaridade ou experiência maior do que os homens. Por muito tempo a mulher luta para conseguir igualdade e oportunidade no mercado de trabalho, independentemente do sexo ou

gênero, bem como, a valorização e reconhecimento, para que tenham estimas dentro das organizações. Com a rotina de trabalho e com os desafios diários, no fim do expediente, por muitas vezes as mulheres enfrentam o "terceiro turno", que ao chegar em casa precisam atender as demandas do lar.

2.4 A mulher no mercado de trabalho: uma visão a partir da Ontopsicologia

A ontopsicologia é a ciência interdisciplinar que estuda o desenvolvimento e formação humana, que se apresenta no contexto científico através da mesma, que estuda a atividade psíquica inerente ao ser humano, que buscam compreender a dinâmica de funcionamento da raça em espécie. Estuda também o homem de forma integral com seus aspectos existenciais, tais como: psicológicos, biológicos, sociais e cognitivos constituindo em uma auto realização humana e da criatividade (MENEGHETTI, 2013).

As mulheres desde muito cedo aprendem, dentro do grupo social, os modelos de como devem ser quando adultas. A mulher deve compreender a si mesma e mudar. Seguindo as palavras de Meneghetti (2013) identifica-se que a primeira coisa que a mulher precisa entender "é que a mulher não é complementar ao homem e que não é feita para a família" (p. 267). Por isso, explica o autor, ela deve *"iniciar uma total independência em relação ao homem"* (p. 268, grifo do autor).

De acordo com Meneghetti, desde cedo, a mulher deve ser educada a ser pessoa, a ser ela mesma, a entender que a liberdade não está condicionada ao amor de um homem, ela deve também assumir a responsabilidade de construir a sua independência econômica e profissional. A liberdade financeira, para a mulher, é um fator de extrema relevância para o sucesso pessoal, pois possibilita fazer as próprias escolhas, trilhar o seu caminho.

E definir as suas relações de forma saudável para o seu crescimento e funcionais ao seu escopo. É impossível ter as rédeas de sua vida em mãos sem ter a liberdade das escolhas, consequentemente, para ter essa liberdade, é crucial ter recursos financeiros disponíveis, a fim de que ela possa assumir seus custos e principalmente com o preço de suas escolhas. Quando se tem isso definido dentro de si, é natural a relação que se estabelece com o meio, com as pessoas, com a sociedade. Somente deste modo consegue definir e estabelecer, de forma saudável, todas essas relações.

> Os outros são aqueles que contam, o grupo de referência de valor, aquele grupo de pessoas que são úteis para chegar à própria liderança social. A mulher deve cultivar aquelas pessoas que conferem eficiência a ela, à sua imagem, ao seu resultado, aqueles que – direta ou indiretamente – podem ser ocasião ao seu business social profissional. (MENEGHETTI, 2013, p. 284).

Além de todas as formas, a mulher líder pretender sua liberdade por meio de conquistas, considerando como títulos e trabalhos desenvolvidos por ela mesma.

> A mulher líder não tem uma tipologia fisiológica, mas é um corpo com inteligência ordenada. Essa inteligência é superior e gera uma harmonia que se traduz no "modo de vestir, de impostar o corpo, de gerir a palavra, as

mãos, os olhos, os cabelos" (MENEGHETTI, 2013, p.293).

Segundo o mesmo autor, "para ser líder, a mulher deve ser de classe". Para isso, a mulher deve sentir-se superior a todos considerando ela como uma referência e segurança em toda a relação que é diretamente com ela (MENEGHETTI, 2013; p. 270). A liderança envolve características de domínio das situações que o ser humano enfrenta: "O líder é um ponto de referência de valores que – como quer que sejam – têm sempre uma função humanista no contexto histórico do ambiente no qual ele escolheu viver e operar". (MENEGETTI, 2013; p. 257).

As características apresentadas parecem transparecer certo egoísmo demonstrando realizações individuais e construções para si mesmo, porém, esse individualismo requer atender o interesse público, social e estimula a sociedade no crescimento econômico. Possibilita a criatividade no sentido de evolução e funcionalidade futura, proporcionando modelos de soluções e perspectivas (MENEGHETTI, 2008). De acordo com a abordagem ontopsicológica o líder nasce com potencialidade de se tornar líder, porém o que define o indivíduo líder é a sua trajetória, escolhas e a construção diária (MENEGHETTI, 2010).

Ainda o referido autor afirma que na visão da Ontopsicologia, a mulher líder tem sentido quando realizada de acordo com o projeto de natureza, tendo como critério o Em Si ôntico.[2] Tendo isso como regra básica é possível somar a eficiência da inteligência e a construção própria de identidade. Quando a mulher se torna líder transparece força, graça e poder, independente de faixa etária ou classe social (MENEGHETTI, 2013).

3 | METODOLOGIA

De acordo com os objetivos do estudo, foi desenvolvido uma revisão bibliográfica, a qual estruturou o referencial teórico. Desse modo, Gil (2010, p. 29) afirma que "essa modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos". Para a pesquisa será utilizado o método qualitativo e descritivo que segundo Gil (2008) é uma maneira mais simples de análise dos dados levando a uma sequência de atividades que reduz os dados em categorias, interpretação e redação. Gil (2008, p. 133) aponta que "a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que norteiam a investigação". Em uma interpretação mais simples, a pesquisa qualitativa busca pelo significado de um objeto, cultura ou ideologia no intuito de compreender os objetivos propostos do estudo, assim, será realizado um questionário para a coleta de dados.

2 O Em Si ôntico é entendido como o núcleo com projeto específico que identifica e distingue o homem como pessoa em âmbito biológico, psicológico e intelectivo (ANTONIO MENEGHETTI).

3.1 Coleta de dados

O estudo foi realizado com 12 mulheres que residem no Município de Restinga Sêca no Estado do Rio Grande do Sul (RS). Estabeleceu-se esse número de participantes para a pesquisa considerando relevante buscar compreender o que estas mulheres vivenciam no dia-a-dia os seus desafios com suas múltiplas tarefas, além disso, optou-se em seguir a constituição da amostra com o procedimento denominado bola de neve (snowball). Através deste, se identifica um indivíduo que possui as características de interesse da pesquisa, esse participante indica outro participante e assim por diante (BIERNACKI & WALDORF, 1981). Essa forma de recrutamento facilita a seleção de participantes com o mesmo perfil cultural e socioeconômico. Todas as pesquisadas residem nessa cidade. Outro critério que foi estabelecido para participar da pesquisa foi de que todas as 12 (doze) participantes fossem proprietárias de empresa, e que estas tivessem no mínimo 2 anos de atuação no ramo empresarial. Além dos dois critérios já apresentados, foi também selecionadas para a participação de empresárias que se abrange 4 setores de atuações diferentes. Dentre essas 12 mulheres selecionadas, encontram-se os seguintes setores: três empresárias do ramo alimentício, três empresárias no setor da vestimenta (moda), três empresárias no setor de horticultura, três empresárias no setor de beleza.

O questionário foi aplicado com essas mulheres selecionadas o qual contém perguntas que são importantes para o desenvolvimento deste trabalho que ajudam e possibilitam obter respostas para responder à problemática e alcançar os objetivos desse estudo. O procedimento a ser utilizado, o questionário, se define como "um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador" (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 86).

O questionário foi aplicado no mês de agosto de 2021 e as faixas etárias das mulheres que foram selecionadas estão entre 27 a 59 anos devido ao fato da diversidade e o entendimento que cada mulher possui de acordo com o estágio da vida em que se encontra. O instrumento utilizado foi composto com 10 (dez) perguntas abertas e 4 (quatro) perguntas fechadas no intuito que as participantes da pesquisa possam contribuir com mais entendimento, ideias e opiniões. Sobre a elaboração e aplicação do questionário foi estruturado e enviado por meio do Google Docs[3] no intuito de facilitar o acesso para as mulheres responderem as perguntas propostas. Após a coleta de dados e as discussões apresentadas no referencial servem para dar suporte à pesquisa e também para ampliar o conhecimento da temática e confrontá-la com a realidade vivenciada pelas mulheres desta pesquisa durante a construção deste trabalho.

3 O Google Docs é um serviço para Web, Android e iOS que permite criar, editar e visualizar documentos de texto e compartilhá-los com amigos e contatos profissionais (Disponível em: https://www.google.com/intl/pt-BR/docs/about/

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa buscou demostrar o desafio da mulher no mercado de trabalho e suas múltiplas tarefas. Para isso o estudo contou com a aplicação de questionário com perguntas abertas e com perguntas fechadas. O primeiro passo foi a seleção das empresárias. Para esta seleção das participantes foi utilizado a técnica da bola de neve conforme descrita na metodologia, na qual uma participante indica a próxima e assim por diante. Todas as participantes da pesquisa residem no município de Restinga Sêca. Para demostrar visualmente a localização do referido município apresenta-se a figura 01.

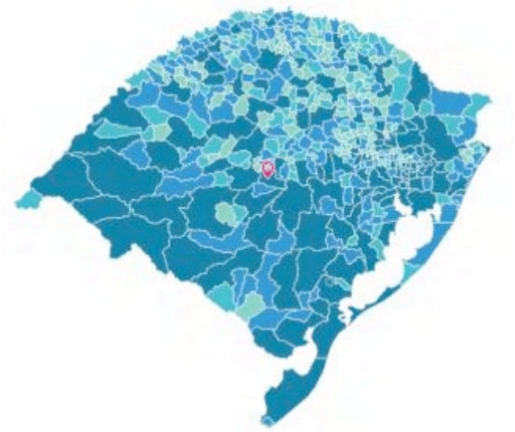


Figura 01: Mapa do Município de Restinga Sêca/RS

Fonte IBGE, 2021

Este município representado na figura 01 fica localizado na Região Central do Rio Grande do Sul, conta com aproximadamente 17 mil e 400 habitantes e com uma área de 954,76 Km2, está distante 12 km da Rodovia Estadual 509 e 54 km da Rodovia Federal BR 392. Teve origem na doação de sesmarias e com a construção da estrada de ferro Porto Alegre-Uruguaiana em 1885. E devido, a sua situação geográfica, recebeu o nome de Restinga (orla de bosque ou mato em baixadas, à margem do arroio ou sangas) Seca (origina de uma sanga denominada Passo da Parteira, que em época do ano, ficava com pouca água e cortava o curso), (IBGE, 2021). A escolha deste município foi realizada pela acessibilidade, uma vez que a pesquisadora mora e tem a sua atividade empresarial no município referido.

Para dar início nas análises dos resultados encontrados na pesquisa, apresenta-se na tabela 01, na qual são colocadas as primeiras informações sobre as participantes da pesquisa, como idade; se elas têm ou não filhos. É relevante destacar que se buscou compreender esta realidade dessas empresárias para compreender em que faixa etária

de vida cada uma delas se encontram e também se ter filhos poderia ser um fator que de alguma maneira apresentou-se como uma dificuldade profissional na carreira das participantes.

Nome	Idade	Maternidade
Participante 1	35	3 filhos
Participante 2	59	Não tem filhos
Participante 3	27	Não tem filhos
Participante 4	29	Não tem filhos
Participante 5	34	1 filha
Participante 6	28	Não tem filhos
Participante 7	44	1 filho
Participante 8	37	Não tem filhos
Participante 9	40	Não tem filhos
Participante 10	57	2 filhos
Participante 11	31	2 filhos
Participante 12	41	2 filhos

Tabela 01: Algumas características das participantes da pesquisa

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2021).

Destaca-se que das 12 participantes do estudo, as idades variam entre 27 e 59 anos. De acordo com a tabela 01, de todas as pesquisadas, 6 possuem filhos, enquanto as outras 6 não são mães. Destaca-se que todas participantes são empresárias, as quais estão vivendo um período em que cada vez mais as mulheres estão conquistando seu espaço no mercado de trabalho com mais relevância na sociedade atual. Foi perguntado para estas empresárias que tem em média 38,5 anos, qual foi o ano em que as mesmas abriram o seu negócio. A análise foi distribuída em discussões relacionadas às perguntas abertas e fechadas, sendo que as perguntas fechadas foram ponderadas com apresentações em gráficos, e as abertas, discutidas em categorias. Iniciando pelas categorias fechadas, incluem-se as perguntas 1, 2, 11, 12, 13 e 14 do questionário.

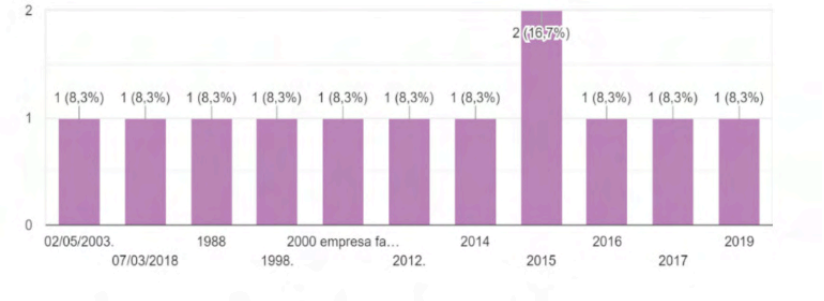


Gráfico 01: Ano de fundação das empresas

Fonte: Elabora pela autora a partir dos dados da pesquisa (2021).

De acordo com dados apresentados no gráfico 01, as participantes do estudo abriram seu próprio negócio, entre 1988 a 2019. Este dado é relevante uma vez que os dados apontam que um terço das empresas brasileiras fecham antes de completar 2 anos de atividade. Este fechamento ocorre por diversos motivos, mas alguns destes são a situação do empreendedor antes da abertura da empresa, a falta de planejamento do negócio, a gestão do mesmo e também a capacidade de gestão do empreendimento, (SEBRAE, 2021).

Por um lado observa-se que pequenos negócios tem maior taxa de mortalidade, deixando de existir antes de completar dois anos de atividade, por outro lado, observa que entre as pesquisadas tem empreendedora que abriram os seus negócios na década de 80, ou seja, há trinta anos, o que é um fator positivo, pois mostra a capacidade de gestão, passando por diversos períodos ao longo da trajetória de sua existência (SEBRAE, 2013).

Destaca-se que apesar de toda a dificuldade para manter um negócio, seja em relação a parte burocrática, seja em função das dificuldades financeira, ou próprio equilíbrio das contas, observa-se que as participantes da pesquisa estão no mercado a bastante tempo, uma delas abriu o seu empreendimento em 1988, ou seja a 33 anos atrás, mostrando que mesmo com dificuldades em diferentes períodos de tempo conseguiu superar e continuar atuando até hoje.

A partir dos dados pesquisados constatou-se que 50% das mulheres possuem filhos e os outros 50% não possuem. Olhando cada informação coletada, observou-se que a primeira participantes da pesquisa possui 3 filhos; a quinta e a sétima possuem 1 filha cada uma; a décima, a décima primeira e a décima segunda têm 2 filhos cada uma delas.

Destaca-se da pesquisa conforme as informações coletadas junto as pesquisadas, que os enfrentamentos são redobrados quando se trata de conciliar o trabalho com o lar, e principalmente quando se refere à maternidade. A mulher possui uma jornada dupla de trabalho, além disso, sofrem com a discriminação em relação ao gênero, pois pelo fato de serem mulheres são subjugadas pelo risco de falência no empreendedorismo, dessa

forma, se constitui um caso de preconceito (FIGUEIREDO; MESQUITA, 2015). De acordo com Robert Hakf Brasil (2013), muitas mulheres brasileiras, optam por não retornar ao trabalho após a licença maternidade, isso acontece também com as mulheres que são empreendedoras. Esta questão referente ao retorno ao trabalho é muito particular de cada mulher e da sua decisão de retornar ou não após a maternidade, no entanto as mulheres que participaram da pesquisa (12 empresarias), todas optaram por dar continuidade as suas atividades empresariais e manter os seus negócios. Relatam, no entanto, que não é fácil conciliar as tarefas que já são muitas com a maternidade e com o trabalho, conciliando ainda a busca pela igualdade de gênero. A questão de igualdade de gênero, foi questionados junto as mulheres, como as mesmas observavam a questão da igualdade de gênero. Se na visão delas percebem que os homens e mulheres tem os mesmos direitos na atualidade, principalmente em relação ao mercado de trabalho e no meio empresarial. Questinou-se se elas percebem que ambos deveriam ter o mesmo direito, mas além disso se de fato isso ocorre. A pesquisa apontou que, 91,7% acredita que sim, que ambos devem ter os mesmos direitos, no entanto ainda é preciso avançar na questão da igualdade de gênero no mercado de trabalho.

As mulheres consideram o empreendedorismo muito além do que só o próprio negócio, acreditam no empoderamento, potencializando suas habilidades, conquistando seu espaço e ainda impactando positivamente as relações com a sociedade (PRÁ, 2018). Os homens ainda não aceitam a possibilidade de serem comandados por mulheres no ambiente de trabalho ou serem subordinados à elas, pois acreditam que as mesmas não são capacitadas para o cargo. A mulher empreendedora busca muito mais que a renda financeira, elas acreditam que o espaço conquistado no mercado de trabalho possibilitará sua independência e mostrar a capacidade auto satisfação que possuem diante dos fatos (SCHLEMM, 2007). Com o passar dos anos é possível perceber essa evolução, com a mulher conquistando seu espaço e sendo reconhecida por todos. É importante essa evolução, considerando que a igualdade é essencial para que a sociedade reconheça os valores, os ideais e as qualidades que o ser como um todo é capaz de apresentar.

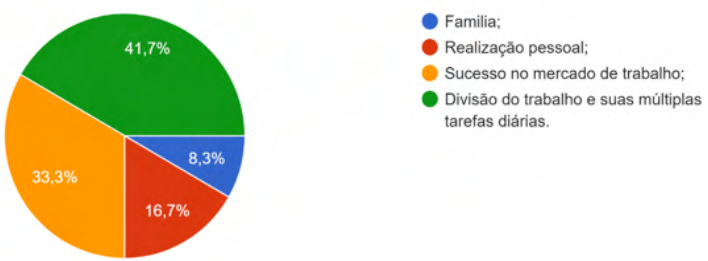


Gráfico 04: Objetivo diário

O gráfico 04, apresenta as respostas das participantes sobre a preocupação com relação ao seu dia a dia como empresárias. Dentre as respostas, 41,7% delas apresentaram que a divisão do trabalho e suas múltiplas tarefas diárias influenciam no seu dia a dia, pois são consideradas jornadas duplas. Outro ponto importante, de acordo com os dados, 33,3% das participantes consideram o sucesso no mercado de trabalho uma pressão diária a qual exige que os négocios sejam produtivos e que desenvolva a carreira e o empreendimento. Algumas participantes (16,7%) apontaram a realização pessoal como principal preocupação e o restante (8,3%) destacam a família como um objetivo de conquistar o espaço empreendedor e que isso dê retorno para a mesma. De acordo com SCHLEMM (2007), as mulheres possuem dupla ou tripla jornada de trabalho:

> Diversos obstáculos ao empreendedorismo no Brasil são, reiteradamente, mencionados: Os altos custos e a burocracia para regulamentar e formalizar um empreendimento; as dificuldades para acessar créditos e serviços financeiros; os altos impostos. Para além destes obstáculos, enfatizo duas questões apontadas como dificuldades enfrentadas pelas mulheres: as barreiras impostas pela discriminação e os empecilhos associados a dupla / tripla jornada (SCHLEMM, 2007, p. 74).

Atualmente, as mulheres estão ganhando força e conquistando seu espaço, mesmo com tantos desafios e formalidades dos tempos antigos, principalmente no mercado de trabalho, ou seja, no mundo dos negócios, pois para elas, já é considerada uma satisfação pessoal só pelo fato de estar fazendo a diferença na execução de uma nova atividade com êxito, na qual mesmo que possuem uma dupla jornada devido à responsabilidade de administrar a casa e a educação dos filhos.

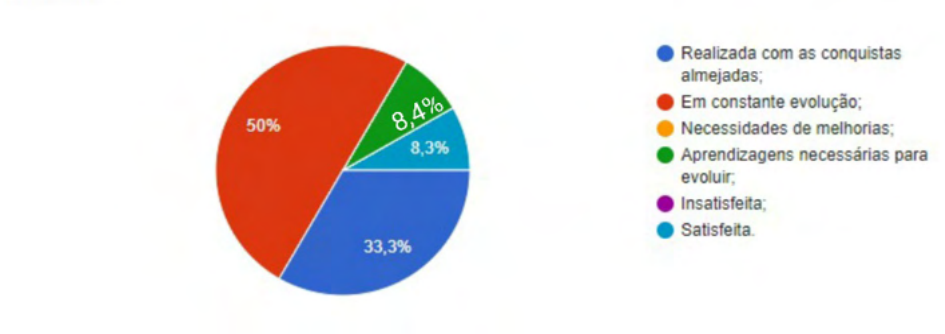


Gráfico 05: Vida profissional atualmente

Sobre o atual momento da vida profissional das participantes, 50% delas destacam que estão em constante evolução, ou seja, sempre dispostas em aprender e ter mais conhecimento sobre a área em que estão atuando. As mesmas destacam que mesmo para esta atualização de conhecimento, em alguns momentos fica prejudicada por falta de tempo, ou mesmo pela falta de um planejamento em relação ao que buscar de estudo para

ampliar o seu conhecimento para a sua área de atuação.

De acordo com Dornelas (2005) o estudo e o conhecimento sobre determinado assunto é a melhor maneira de se atualizar no ramo, sempre é bom investir no aprendizado constante, como consequência gerando experiência e novas ações que auxiliam nos enfrentamentos diários. A partir da visão de que o conhecimento é derivado da informação, para obter informação e conhecimento é pertinente buscar a qualificação continua, pois assim vai possibilitar a obtenção de embasamento para a tomada de decisão nas empresas.

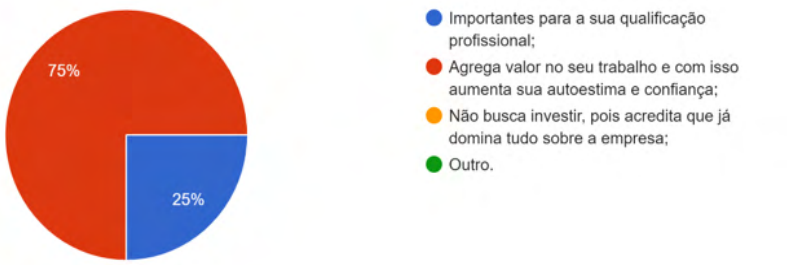


Gráfico 06: Investimento e qualificação profissional

A partir da análise das respostas apresentadas no gráfico 6, é possível observar que 75% das participantes consideram que os benefícios em investir em conhecimentos necessários para evoluir no seu desenvolvimento em relação ao seu trabalho agrega valor e com isso aumenta sua autoestima e confiança diante do empreendedorismo. Os outros 25% consideram importante para a qualificação profissional, porém não buscam investir muito nessa questão. Observa-se que 25% das entrevistadas mesmo compreendendo que buscar conhecimento e informações sendo um fator relevante, ainda assim criam as suas próprias barreiras para não buscar este conhecimento.

Além das perguntas fechadas que foram destacadas uma a uma, a pesquisa contou com perguntas abertas, nas quais as entrevistadas podiam expressar a sua opinião a respeito das temáticas apresentadas. Estas perguntas serão apresentadas e anáisadas na sequência Nas perguntas abertas, é possível observar que os conteúdos propostos e as respostas das participantes da pesquisa contribuíram para realizar uma análise através de categorias.

As perguntas abertas são referentes às perguntas 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 do questionário disponibilizado do apêndice deste estudo. A criação de categorias facilita o processo de análise e de entendimento em relação ao estudo. Para isso foram criadas 05 categorias conforme se destaca na tabela 02.

DESAFIOS E OBSTÁCULOS NO EMPREENDEDORISMO
VANTAGENS EM ABRIR UM NEGÓCIO
TRABALHO E AS MÚLTIPLAS TAREFAS
ECONOMIA E EMPREENDEDORISMO: DIFICULDADES DIANTE A PANDEMIA DO COVID-19
AUTOCONFIANÇA E AUTOESTIMA: DESEMPENHO PROFISSIONAL

Quadro 01: Temáticas das Categorias analisadas e selecionadas.

Fonte: elabora pela autora

4.1 Desafios e obstáculos no empreendedorismo

Atualmente é significante o número de mulheres que estão presentes no mercado de trabalho. Esse avanço ocorre desde a primeira e segunda guerra mundial, quando os homens iam para o campo de batalha, as mulheres exerciam as atividades do lar, sendo chefes de família, tendo que assumir toda a responsabilidade de prover o sustento dos filhos, bem como, a demanda dos setores fabril (NOGUEIRA, 2020).

De acordo com Prosbt, (2013) mesmo que as mulheres assumiram essa demanda de atividades para suprir as responsabilidades diárias das famílias, as mesmas possuíam um salário inferior ao do que os homens recebiam. No início dos anos 70, historicamente o Brasil apresentou um maior número de mulheres ingressando no mercado de trabalho, surgindo assim, os movimentos sindicais e feministas no país (AMORIM; BATISTA, 2012).

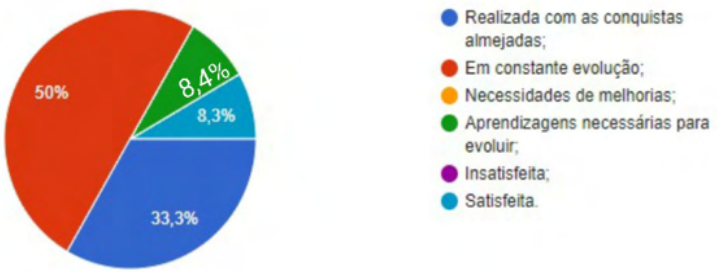
Diante do contexto apresentado, as perguntas abertas, na qual as participantes do estudo apresentaram as suas respostas referentes aos obstáculos e barreiras que enfrentaram no início ou no decorrer da carreira de trabalho. As entrevistadas 1 e 11 relacionaram seu início de trabalho como empreendedoras com dificuldades em relação à crise financeira mundial. A questão financeira da sociedade em todo o país que difundia nas pequenas cidades, e este contexto acabava refletindo nos seus negócios de uma forma negativa.

Relevante destacar que a maioria das mulheres iniciam seus negócios, praticamente sozinhas, encontrando dificuldades em relação a créditos financeiros, dessa forma, elas utilizam os lucros e a fonte própria de recursos (SILVA; MAINARDES; LASSO, 2016). Sobre as dificuldades encontradas no âmbito do empreendedorismo, assim, “várias são as dificuldades apresentadas pelas mulheres empreendedoras entre elas está à necessidade de desempenhar múltiplos papéis.” (BARBOSA, et al., 2011).

As mulheres dificilmente são vistas como gerenciadoras ou as que planejam os negócios, algumas vezes sofrendo discriminações de gênero, mesmo assim, conquistam seu espaço no mercado de trabalho enfrentando todas essas barreiras e preconceitos (FERNA NDES; DUARTE, 2019). Para as entrevistadas 3, 4, 5, 6, 7 e 8 destacam que a principal dificuldade que encontraram no início de seus empreendimentos foi relacionado a conquista dos clientes e confiança em seu trabalho. De acordo com a Entrevistada 8

"Os clientes compreenderem que temos custos e impostos para colocar no valor final do produto e com isso, irem para outra cidade atrás de valores menores". Observa-se na análise da resposta da participante que a falta de confiança dos clientes em relação ao trabalho dos empreendedores, às vezes é uma barreira que pode dificultar a ampliação de um empreendimento.

Outro ponto importante é que as mulheres se negligenciam quando o assunto diz a respeito da "sobra de tempo" para dar assistência aos familiares. A Entrevistada 9 relata que as dificuldades apresentadas estavam relacionadas com a disponibilidade de tempo e a condição financeira de suas clientes. No caso das Entrevistadas 2, 10 e 12 relatam não terem dificuldades tanto no início como no momento atual de seus empreendimentos.



4.2 Vantagens em abrir um negócio

Uma das vantagens que o empreendedorismo possibilita é a melhor forma de economia com ações voltadas para a sociedade. Desse modo, o que leva as pessoas a empreender é o lucro, mas para isso o negócio deve ser planejado e leva algum tempo. De acordo com Longenecker (2011, p. 8) "O objetivo deve ser enriquecer gradativamente, a riqueza virá, desde que a empresa seja economicamente viável e que o proprietário tenha paciência e determinação suficientes para permitir que isso aconteça". Já na concepção das entrevistadas 1, 3, 5 e 10, as vantagens em abrir um negócio estão relacionadas particularmente na necessidade de uma renda extra, além disso, como possuem o estabelecimento próprio e gostam de exercer a profissão consideram esses fatores significantes e vantajosos para o negócio.

Destaca-se que na época em que as entrevistadas 2, 4, 7 e 11 abriram o seu próprio negócio havia poucas concorrências de trabalho relacionado aos ramos em que elas exerciam. Com isso, as mesmas consideram a possibilidade de ser uma vantagem não possuir concorrência, sendo uma opção nova para o município e consequentemente levando benefícios aos clientes.

As entrevistadas 6, 9 e 12 consideram como vantagens em abrir um negócio por

ser a cidade natal e conhecer a sociedade, desse modo, há uma grande possibilidade de conquistar clientes. A Entrevistada 8 relata que a vantagem foi escolher e estudar um produto que tivesse um fluxo de produções e vendas.

O que se percebe nas respostas das participantes do estudo é que o lucro não é o principal foco ou vantagem para ser empreendedor, mas sim a realização de um sonho, o qual traz benefícios que fornece a transformação na vida do empreendedor e da sociedade.

> Entre muitas motivações e razões objetivas para empreender encontram-se predominantemente as seguintes: necessidade de realização; implementação de ideias; independência; fuga da rotina profissional; maiores responsabilidades e riscos; prova de capacidade; auto realização; - maior ganho; status; controle da qualidade de vida. (BERNARDI, 2003, p. 66).

Geralmente, o empreendedorismo, é uma realização pessoal que por muito tempo o indivíduo sonha em realizar, mas quando conquista conhece as dificuldades e barreiras que interfere diretamente em seu trabalho.

4.3 Trabalho e as múltiplas tarefas

A mulher empreendedora, geralmente, divide seu dia em múltiplas tarefas, estas se constituem em: casa, trabalho e filhos. Desse modo, é possível analisar que as tarefas diárias divididas em trabalho e cuidados com a família é demandam tempo e esforço que contribuem para a redução de tempo diário (BERTOLAMI et al. 2018). No contexto da pesquisa a maioria das entrevistadas destaca em suas respostas que conciliar as tarefas diárias com o trabalho, não é um algo fácil, necessitando de um planejamento e de organização. Neste sentido apontamos as respostas das entrevistadas. A Entrevistada 1 relata sua experiência e como concilia o trabalho com as tarefas diárias:

> "Não é muito fácil, mas aqui em casa todos colaboram com o seu pouquinho. Meus filhos, mesmo ainda muito jovens, já são peças importantíssimas em nosso trabalho, eles nos ajudam em quase tudo, afinal, eles sabem de onde sai a viagem tão esperada das férias, a roupa e o calçado novo, a guloseima de todos os dias, enfim, nada cai do céu, só o trabalho produz riqueza e do suor do nosso rosto, comeremos o pão. Certamente que nós mulheres, temos muitas tarefas extras, entre elas, cuidar dos filhos, manter a organização da casa, alimentar os animais de estimação, cuidar, apoiar e escutar sobre os negócios do marido, estudar nas madrugadas, por falta de tempo durante o dia e ainda conduzir nosso empreendimento com um largo sorriso no rosto. Isso é cansativo sim, mas muito gratificante saber que somos mulheres super poderosas, mulheres ativas e independentes, isso nos enche de orgulho de nós mesmas e nos da uma certeza de que, talvez super homem existisse só na televisão, mas super mulher, tem uma em cada lar".

Na concepção da entrevistada 11 além das atividades da casa, com a maternidade, acrescenta-se uma das tarefas a mais, o que muitas vezes apresenta mais dificuldades no dia a dia, principalmente para conciliar com o trabalho. Assim destaca esta entrevistada: *"O maior desafio da maternidade é ter com quem e onde deixar os filhos para poder trabalhar*

o máximo possível".

Esta fala descrita é relevante, principalmente pelo destaque com a preocupação em conciliar o trabalho de empresária e ao mesmo tempo ser responsável pela segurança e o bem estar de um novo ser humano. Sendo correto ou não fica a cargo da mulher, está difícil decisão de continuar trabalhando e deixando o seu filho sob a responsabilidade de outra pessoa. Muitas vezes a maternidade acaba sendo um fator de desigualdade de gênero, pois algumas empresas acabam optando por contratar homens ao invés de mulheres justamente para não precisar lidar com esta questão. O acúmulo de tarefas diárias, a maternidade e construção social de gêneros relacionados à mulher são alguns fatores que interfere na conquista do espaço no mercado de trabalho, com isso, esses fatores contribuem para a divisão injusta de tarefas e reconhecimento social (STROBINO e TEIXEIRA, 2014).

As participantes do estudo acreditam que o reconhecimento social e a desigualdade de gênero ainda são questões pertinentes, mas que atualmente, o trabalho da mulher empreendedora vem ganhado cada vez mais espaço e reconhecido por toda sociedade, principalmente, pelo gênero masculino. As Entrevistadas 4, 5, 7 e 9 acreditam que ainda existem preconceito e discriminação em relação ao empreendedorismo feminino, mas acreditam que com persistência e determinação diariamente vamos quebrando estas desigualdades, mesmo diante das dificuldades.

4.4 Economia e empreendedorismo: Dificuldades diante a Pandemia do COVID-19

A maioria das mulheres participantes do estudo acredita que é possível abrir um negócio, em meio a tanto caos, como no momento em que se encontra a economia mundial, momento este de uma pandemia de saúde. Ressaltam, no entanto, que é preciso ter cautela, afinal os obstáculos está sempre presente e devem ser analisados de maneira minuciosa e de forma planejada para que esta ação traga resultados positivos para o negócio. Além disso, as participantes mencionam que é importante acreditar, ter persistência, satisfação, determinação para serem empreendedoras. A ascensão do empreendedorismo fortalece a sociedade em suas bases, possibilitando a diminuição dos problemas relacionados ao preconceito (ALPERSTEDT, BORGES, & SERAFIM, 2014).

Sendo o empreendedorismo um dos vieses do fortalecimento, empreender em época de crise traz uma dificuldade extra, pois além de todas as questões que envolvem a abertura de um negócio, ainda temos a questão da crise. Neste sentido a entrevistada 8 acredita, que no momento em que estamos vivendo, uma crise mundial por conta da pandemia do COVID-19, a qual marca o contexto histórico da realidade, é difícil manter um empreendedorismo sem que haja organização e estratégias para ultrapassar essas barreiras. As empreendedoras vivenciam um processo contínuo de conquistas e fases aos desafios enfrentados, por isso é relevante discutir sobre empreendedorismo feminino, pois o mesmo desempenha um papel relevante para a economia do país e das regiões.

Assim a última questão trata justamente da questão da autoconfiança e da autoestima no desempenho profissional do exercício do empreendedorismo feminino.

4.5 Autoconfiança e autoestima: Desempenho profissional

As participantes do estudo concordam que a autoconfiança e a autoestima precisam andar juntas para um melhor desempenho profissional. Assim a entrevistada 3 enfatiza: *"Com certeza. São duas coisas que andam juntas... somos inspirações para a população, então se gostaríamos de atrair clientes, devemos começar por nós".* Motta e Schmitt (2016) destacam o sentido de autoestima e autoconfiança:

> "Autoconfiança e autoestima são conceitos distintos, mas correlatos. Variações positivas em uma geram consequências positivas na outra. Autoconfiança: significa uma auto avaliação positiva das próprias habilidades e competências; e autoestima é simplesmente gostar de si próprio".

Assim o exercício do empreendedorismo, apoiado em autoconfiança e na autonomia, poderia proporcionar as mulheres o desafio de transformar as dificuldades e insatisfações na geração de satisfação. Neste sentido a Entrevistada 4 destaca que é essencial ter autoconfiança e autoestima considerando ser importante para o desempenho profissional: *"Principalmente a autoconfiança. Acredito que tendo confiança no que faz, tudo acontece".* São considerados importantes os valores da autoestima e autoconfiança no empreendedorismo e no processo individual na gestão (REGO; CUNHA, 2011). As pessoas que possuem autoestima e confiança em seu trabalho possuem resultados melhores em suas carreiras influenciando diretamente na construção de identidade. (MACHADO, 2003).

A pesquisa demonstrou que independentes do gênero, no Brasil existem dificuldades para ser empreendedor. Muitas vezes estas dificuldades no caso das mulheres são ampliadas em função das outras atividades já mencionadas que as mesmas enfrentam no seu dia a dia. No entanto, para as entrevistas ver o resultado da sua conquista, vale todo o grau de comprometimento. Embora preocupadas com os resultados financeiros e com o desenvolver das suas empresas, sentem-se orgulhosas pelas suas realizações, pelo reconhecimento pessoal, pelo sucesso alcançado, mesmo precisando enfrentar os seus múltiplos papéis.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao passar dos anos as mulheres vem conquistando seu espaço no mundo do trabalho, evoluído ano a pós ano. Com a evolução das mulheres no mercado de trabalho ocorreram transformações, tais como, a ocupação das mesmas em cargos que eram ocupados pelo gênero masculino. Outro aspecto importante é à entrada das mulheres nas universidades. Devido à elevação do nível educacional as mulheres cada vez mais se inserem no desenvolvimento da economia e da sociedade, contribuindo no orçamento familiar.

Além disso, atualmente as mulheres estão ocupando cargos mais elevados nas empresas e no mercado de trabalho, bem como a frente de empresas, que se destacam como uma das opções mais utilizadas por elas. Porém, com todas as transformações conquistadas nos últimos anos, ainda existe a discriminação por gênero, sendo que mesmo as mulheres possuindo as mesmas funções e características profissionais que os homens, ainda em alguns casos continuam recebendo salários menores que os dos homens, mas é interessante destacar, na pesquisa com as 12 participantes, percebe-se que elas percebem estas diferenças e como ainda sendo persistentes e pertinentes, mas não entendem como um entrave para a participação da mulher no mercado de trabalho, ou como empreendedora, abrindo o seu próprio negócio.

Sobre as vantagens em abrir um negócio afirmam que é estimulante à possibilidade de liderar algo que sempre trouxe satisfação em fazer, pois a maioria das participantes considera o seu trabalho um desejo de vida e que isso se torna mais fácil para o empreendedorismo. A mulher é sobre tudo uma pessoa, uma inteligência, uma alma, por isso deve investir a si mesma em uma responsabilidade superior. Em vez disso, parece que faz bem pouco em tal sentido, investe tudo no sexo e na família e basta, essa é a constante que se vê um pouco no mundo todo, (MENEGHETTI, 2013).

A relevância do presente estudo sobre o desafio da mulher no mercado de trabalho e suas múltiplas tarefas, foi compreender se ao mesmo tempo estes desafios podem ser uma fonte de inspiração para que outras mulheres possam se espelhar no resultado encontrado contribuindo com a evolução do empreendedorismo feminino.

De acordo com as categorias elencadas no estudo, as mulheres participantes apontam que encontraram dificuldade em relação ao início do empreendimento, o qual necessitava conquistar a confiança do público alvo e estabilização financeira. Outra barreira importante destacada em suas descrições é a conciliação das tarefas diárias e o trabalho, que mesmo organizando as etapas diárias de acordo com a demanda, é difícil conciliar todas as atividades. Consideram, também, importante a autoconfiança e a autoestima para o empreendimento bem sucedido.

Destaca-se a partir das percepções das 12 participantes, que as suas trajetórias nem sempre foram fáceis, principalmente a de conciliar, empresa, casa, família e estudos. As escolhas que estabeleceram de atuação como empresárias, fizeram com que as mesmas assumissem vários papéis e que realizam essas tarefas com garra, mesmo que às vezes algumas delas sentem-se sobrecarregadas, mesmo assim, buscam um planejamento para conciliar vida profissional e vida pessoal, para isso, elas estão adotando estratégias, como a organização dos horários para cada tarefa, tentando conciliar a atividade profissional com as atividades pessoais. Relatam que mesmo com planejamento às vezes as questões profissionais e as pessoais são realizadas ao mesmo tempo, mas é isso mesmo, o exercício do empreendedorismo feminino não é fácil ocorrem perdas e ganhos, mas se você acredita no seu negócio e na sua capacidade vale a pena.

Ser empreendedora pode proporcionar satisfação às mulheres e a auto realização, que pode se refletir na sua autoestima. Assim ter o seu próprio negócio proporciona a satisfação decorrente do fato de que é algo com que elas se identificam. A dedicação e a paixão possibilitam criar e afirmar seus próprios valores, desenvolvendo a sua independência financeira proporcionando o seu desenvolvimento.

Por fim, é necessário destacar que todas as informações e análises realizadas foram feitas a partir das referências bibliográficas estudadas e com a pesquisa realizada a partir de um questionário com 12 mulheres empreendedoras, que atuam em quatro setores diferentes. No entanto, é pertinente apontar as limitações do estudo. Uma das limitações é não ter a possibilidade da participação de uma quantidade maior de empresárias de outros setores, isso ocorre devido à falta de tempo, pois uma quantidade maior de participantes implica em uma disponibilidade maior para a coleta e para a análise das informações. Outro aspecto que pode ser considerado com uma limitação do estudo é não conseguir trazer as percepções dos empreendedores masculinos, o que poderia contribuir com uma visão a partir desta perspectiva.

Este estudo é relevante para a compreensão de como as mulheres estão enfrentando o desafio do mercado de trabalho e suas múltiplas tarefas, mas estas conclusões são validas para a amostra referida, caso a amostra seja alterada ou o município de pesquisa, é possível que o resultado seja outro. Sugere-se que se ampliem os estudos para que possa explorar as contribuições do empreendedorismo feminino como fonte de inspiração para que outras mulheres possam se espelhar no resultado encontrado.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, G. D. F., BORGES, J., SERAFIM, M. C. (2014). Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. **Revista de Ciências da Administração**, p. 221- 234.

AMORIM, Rosane Oliveira; BATISTA, Luiz Eduardo. **Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento**. Núcleo de Pesquisa da Finan, v. 3, n. 3, 2012.

ANDREOLI, T. P; BORGES, W. **A. Empreendedorismo Feminino: Uma Análise do Perfil Empreendedor e das Dificuldades Enfrentadas por Mulheres Detentoras de Um Pequeno Negócio**. In: ENCONTRO PARANAENSE DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO (EPEAD). 11., 2007, Paraná. Anais eletrônicos...: Paraná: EPEAD, 2007. Disponível em: < http://www.administradores.com.br/producao-academica/empreendedorismo-feminino-umaanalise-do-perfil-empreendedor-e-das-dificuldades-enfrentadas-por-mulheres-detentoras-deum-pequeno-negocio/410/ >

BALTAR, P.; LEONE, E. T. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. **Revista brasileira de Estudos Populacionais**, São Paulo, v.25, n.2, p. 233-249, jul/dez. 2008. Disponível em: https://rebep.org.br/revista/article/view/157.

BARBOSA, F.C. et al. **Empreendedorismo feminino e o estilo de gestão feminina**: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe. 2011. Disponível em: Acesso em: 26 de set. de 2020.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão:** fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.

BERTOLAMI, M.; ARTES, R.; GONÇALVES, P. J.; HASHIMOTO, M; LAZZARINI, S. G. Sobrevivência de Empresas Nascentes: Influência do Capital Humano, Social, Práticas Gerenciais e Gênero. **Revista de Administração Contemporânea**, v.22, n.3, a.1, 2018.

BIERNACKI,P.,&WALDORF,D.(1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. Sociological Methods & Research, 10(2), 141-163. doi:10.1177/004912418101000205.

BITTENCOURT, Lyana. Como as mulheres estão ganhando espaço nos negócios. Empoderamento feminino por iniciativas empreendedoras. 2016. Disponível em: https://exame.com/pme/como-as-mulheres-estao-ganhando-espaco-nos-negocios/.

COSTA, F. A. Mulher, trabalho e família: os impactos do trabalho na subjetividade da mulher e em suas relações familiares. **Pretextos - Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas** v. 3, n. 6, jul./dez. 2018.

DORNELAS, José Assis – **Transformando ideias em negócios**. 2°edição, 2005.

FERNANDESR. A. S.; DUARTE, K. **A. Empreendedorismo feminino: análise de perfil de mulheres empreendedoras no brasil.** Cosmopolita em Ação. v. 6, n. 2, 2019.

FIGUEIREDO, M. D.; MESQUITA, R.F. **Empreender é coisa de mulher?** A reprodução da norma masculina do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2015, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 2015. p. 1-14.

FRENCH, M. **A guerra contras as mulheres**. São Paulo: Nova Cultural, 1992.

GIL, Antonio Carlo. **Como elaborar projetos de pesquisa/ Antonio Carlos Gil**. 5. ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, 2008.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. & ARAÚJO, U. P. (2009). Empreendedorismo Feminino: O Estado-da-arte. **In: Anais do Encontro da ANPAD**. 33. São Paulo. Disponível em:http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10526.

GUAITOLINI, C. C. Maquiagem e sua importância para a beleza. 2011. Trabalho acadêmico (graduação). Universidade Luterana do Brasil, Espírito Santo, 2011.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-**Empreendedorismo/Trabalho.** 2019.Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo/9145-estatisticas-de-empreendedorismo.html?=&t=o-que-e.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psicol. clin**. vol.23 no.1 Rio de Janeiro 2011.

JÚLIO, C. A. **Reinventando você:** a dinâmica dos profissionais e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil. **In II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Curitiba, 15 a 17 de Novembro de 2009. Anais Eletrônicos... Curitiba, 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR387.pdf.

LONGENCKER, Justin G. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LONGENECKER, Justin et al. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. Tradução de Maria Lucia G. Leite Rosa. 13. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

MACHADO, H.V. (2003). **A identidade e o contexto organizacional**: perspectivas de análise». RAC, Edição Especial, pp. 51-73.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARX, K. H. ENGELS, F. **A ideologia alemã** – Primeiro Capítulo (1845/1846). Ridendo Castigat Mores. Versão para eBook eBooksBrasil.com; p.153.

MENDES, Placida. A importância da linguagem do vestuário e a influência da globalização sobre a mesma. 2013. 130 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Design de Moda). Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2013.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder.** Recanto Maestro: Ontopsicologica, 2008.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia. Recanto Maestro:** Ontopsicologica, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **A feminilidade como sexo, poder, graça**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2013.

Motta, Paulo; Schmitt, Valentina. Valores gerenciais, carreiras profissionais e inclusão social. O aprendizado de música clássica em comunidades carentes. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, vol. 15, núm. 2, junio, 2016, pp. 4-23 ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa Lisboa, Portugal.

NOGUEIRA, N. **A participação feminina na segunda guerra mundial**. História hoje, c2020. Disponível em: < https://historiahoje.com/a-participacao-feminina-na-segunda-guerra/ > Acesso em 12 de jan. de 2021.

OPAS, Organização Pan-Americana da Saúde (OMS). **Folha informativa sobre COVID-19. 2019**. Disponível em: https://www.paho.org/pt/covid19.

PRÁ, J. R. Diferentes olhares sobre o empoderamento das mulheres. **Inc.Soc**., Brasília, DF, v.11 n.2, p.1-132, jan./jun. 2018.

PROBST, E. R.; RAMOS, P. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação v.1, n.1, p.1-8, 2013. Disponível em: https://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf.

REGO, A. e CUNHA, M. (2011), **Liderança:** A Virtude Está no Meio. Actual Editora, Lisboa.

ROBERT HALF. **Maioria das brasileiras interrompe a carreira após a maternidade**. 22 de novembro, 2013.

RODRIGUES, Júlia de Arruda. **A construção histórica e cultural do gênero feminino e a valorização do trabalho da mulher**. 2012. Disponível em: www.ufpb.br/evento/lti/ocs/ Acessado em 20 set.2021.

RUSSEL, J.E.A., RUSH, M.C. e HERD, A.M. (1989) An exploration of women´s expectations of effective male and female leadership, **Sex Roles,** 18 (5/6): 279-287.

SCHLEMM, M. M.(2007). **Empreendedorismo no Brasil**. Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Paraná.

SEBRAE, Impacto da Covid-19 nos Pequenos Negócios. Boletins referentes ao impacto da pandemia nos pequenos negócios. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/impacto-da-covid-19-nos-pequenos-negocios,bc9c106593cb5710VgnVCM1000004c00210aRCRD , > Acesso em jun. de 2021.

SEBRAE. Internet site: http://www.sebrae.com.br/. Portal Brasil, internet site: http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012 IBPT – **Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário,** internet site: https://www.ibpt.org.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf, 2013.

SILVA, M. S.; MAINARDES, E. W.; LASSO, S. V. **Características do empreendedorismo feminino no Brasil.** Revista Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, v.13, n.2, p.150-167, 2016.

SIMÕES, Katia. **Mulheres empreendedoras**. O que aprender com elas. Ed. 293, 2013. Online. Disponível em: http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI81767-17166,00-MULHERES+EMPREENDEDORAS+O+QUE+APRENDER+COM+ELAS.html

STROBINO, M. R. C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo Feminino e o Conflito Trabalho-Família: Estudo de Multicasos no Setor da Construção Civil da Cidade de Curitiba. **Revista Administração da USP**, v. 49, n. 1, 2014.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa.** 2. ed. 2011. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_20132/Modulo_1/Metodologia_Pesquisa/material_didatico/Livro-texto%20metodologia.PDF.

CAPÍTULO 11

PARADIGMA INTERPRETATIVISTA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Data de aceite: 01/06/2022

Eloisa Paula de Oliveira

Rogério Silveira Tonet

Marcos Junio Ferreira de Jesus

Jefferson de Queiroz Crispim

RESUMO: As ciências sociais são um campo de pesquisa pluridisciplinar caracterizado por diversas disciplinas que formam domínios especializados e isolados, sendo que várias teorias podem ser utilizadas na teoria das organizações. Algumas perspectivas epistemológicas, no entanto, surgem dentro deste campo e não se enquadram em um único posicionamento. O objetivo deste artigo é discorrer sobre o paradigma interpretativista e sua utilização nos estudos organizacionais. Partindo de uma ontologia anti-fundamentalista que considera a construção social e discursiva da realidade, o paradigma interpretativista utiliza a visão dos atores sobre o mundo para estudar a realidade em um caráter de dupla-hermenêutica em que o pesquisador interpreta a interpretação dos atores. A realidade, portanto, é estudada pela interpretação e não por sua explicação, em um caráter em que sujeito e objeto são interdependentes criando um conhecimento subjetivo dentro de um contexto em particular. Assim, estudos interpretativista possibilitam a compreensão da linguagem que irá formar a realidade social, incluindo jogos de linguagem, subjetividade, ambiguidade, multiplicidade, dinamismo e contexto.

PALAVRAS-CHAVE: Paradigma Interpretativista. Estudos Organizacionais. Paradigmas de Pesquisa.

ABSTRACT: Social sciences are a multidisciplinary research field characterized by several disciplines that form specialized and isolated domains which several theories are be used in organizational theory. Some epistemological perspectives, however, arise within this field and do not fit into a single positioning. The purpose of this article is to discuss the interpretative paradigm and its use in organizational studies. Starting from an anti-fundamentalist ontology that considers the social and discursive construction of reality, the interpretative paradigm uses the actors 'view of the world to study reality in a double-hermeneutic character in which the researcher interprets the actors' interpretation. Reality, therefore, is studied by interpretation and not by its explanation, in a character in which subject and object are interdependent creating subjective knowledge within a particular context. Thus, interpretative studies allow the understanding of language that will form social reality, including language games, subjectivity, ambiguity, multiplicity, dynamism and context.

KEYWORDS: Interpretivist Paradigm. Organizational Studies. Research Paradigms.

1 | INTRODUÇÃO

As ciências sociais são compostas por diversas disciplinas, como a administração,

sociologia, psicologia, economia entre outras, se tornando assim um campo de pesquisa pluridisciplinar em que cada uma destas disciplinas delimitam um campo de análise sem abordar o conjunto. Desta forma os conhecimentos científicos que surgem dos estudos das ciências sociais são considerados domínios especializados, com conhecimentos sistematizados e isolados (FRANCISCONI, 2008).

A Teoria das Organizações não é um campo de conhecimento unificado, existem diversas teorias que podem ser aplicadas. Esta pluralidade existe, primeiramente, por não existir uma "super-teoria" onde todas possam se enquadrar e cada fenômeno poder ser sob várias perspectivas e, também, porque a Teoria das Organizações é um campo de estudos mais recente ao se comparar com outras áreas, como as Ciências Econômicas e as Ciências Naturais que já apresentam um campo de conhecimentos formado (SCHERER, 2005).

Franscisconi (2008), no entanto, ressalta que novas perspectivas epistemológicas surgem no campo das ciências sociais e não se enquadram em apenas uma posição fechada. Portanto, este estudo pretende discorrer sobre o paradigma interpretativista, que, segundo Morgan (2007, pg. 15) compreende uma visão do mundo social como possuidor de "uma situação ontológica duvidosa e que o que se passa como realidade social não existe em qualquer sentido concreto, mas é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos".

Desta forma o objetivo desta pesquisa é discorrer sobre o paradigma interpretativista e sua utilização em estudos organizacionais. Para tanto foi necessário compreender os principais modos de explicação que permeiam a Teoria Organizacional e os pressupostos que guiam os estudos dos cientistas sociais para, enfim, verificar as contribuições do paradigma interpretativista aos estudos organizacionais.

Este estudo é caracterizado sendo uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, realizada através da coleta de dados secundários em fontes bibliográficas referentes aos Estudos Organizacionais. Além desta introdução, este artigo está dividido em quatro partes se iniciando com uma breve explanação sobre os paradigmas e principais pressupostos que orientam os estudos dos cientistas sociais e os modos de explicação utilizados na Teoria das Organizações. Em seguida é realizada uma apresentação do paradigma interpretativista considerando seus pressupostos ontológico, epistemológico, metodológico e visão de ciência. Na terceira seção o estudo é concluído ao se discorrer sobre a utilização deste paradigma nos estudos organizacionais.

2 | PARADIGMAS DE ESTUDO DA TEORIA ORGANIZACIONAL

O termo paradigma é entendido por Morgan (2007) com três sentidos diferentes a) uma maneira de se olhar a realidade; b) a forma com que a ciência é organizada socialmente em relação às escolas de pensamento adotadas por pesquisadores; e, c) ao

uso de “tipos específicos de ferramentas e textos para o processo de solução de quebra-cabeças científicos” (pg. 13).

Não existe um consenso dentro da comunidade de pesquisadores da Teoria das Organizações sobre o que é fazer teoria. Scherer (2005) aponta dois aspectos relevantes nesta discussão, o interesse de pesquisa e a escolha do método a ser utilizado, sem que haja concordância sobre qual método é melhor ou qual resultado é melhor. A filosofia da ciência auxilia nesta questão ao fazer uma reflexão crítica sobre a prática da pesquisa, procurando as respostas para: 1) Qual é e qual deve ser o objetivo da pesquisa? e 2) Qual é e qual deve ser o método utilizado pelo pesquisador para atingir os objetivos?

Marsh e Furlong (2002) ao estudar o posicionamento do cientista social afirmam que cada pesquisa gira em torno de uma posição ontológica e epistemológica que são mais implícitas do que explícitas e não podem ser evitadas, direcionando o trabalho do pesquisador. A ontologia, assim, se refere à natureza do ser, à busca por provas de existência ou não de um mundo real que não dependa do conhecimento sobre o mesmo. Já a epistemologia se refere ao conhecimento deste mundo, do que é possível saber sobre este e como tal conhecimento é gerado.

Ao analisar a natureza das ciências sociais, Burrel e Morgan (1979) apresentaram quatro conjuntos de pressupostos que direcionam as pesquisas dos cientistas sociais. O primeiro pressuposto é nomeado de ontológico, está relacionado com a essência do fenômeno investigado, assumindo uma posição nominalista – os nomes dão sentido ao mundo externo – ou realista – o mundo social é anterior à existência e consciência humana e não é criado pelo indivíduo – desta forma a realidade pode ser interna ou externa ao indivíduo.

Já o pressuposto epistemológico irá dar a base do conhecimento, buscando as possibilidades de se conhecer os fenômenos e também, se é possível diferenciar o conhecimento verdadeiro do falso. O posicionamento epistemológico positivista busca explicações causais para o mundo social considerando que o conhecimento é cumulativo, já o posicionamento epistemológico anti-positivista é baseado na relatividade do mundo social que deve ser compreendida através da visão dos indivíduos (BURREL; MORGAN, 1979).

O terceiro pressuposto apresentado pelos autores trata da natureza humana em sua relação homem/ambiente em que dentro de uma visão determinista o indivíduo é produto do ambiente e em uma visão voluntarista o indivíduo é criador do ambiente.

Passando ao quarto e último pressupostos, os autores consideram os pressupostos metodológicos, em que a escolha dos métodos para se fazer pesquisa é dada pelos pressupostos anteriores, desta forma alguns métodos irão tratar os fenômenos sociais como um dado real e externo à ação humana, enquanto outros admitem estes dados como pessoais e objetivos (BURREL; MORGAN, 1979).

Considerando o objetivo da pesquisa e o método escolhido para atingir estes

objetivos, Scherer (2005) apresenta seis modos de explicação utilizados na Teoria das Organizações:

a) Modelo nomológico-dedutivo (DN-model) – utiliza os mesmos métodos de pesquisa das ciências naturais para investigar fenômenos sociais em busca de leis gerais e antecedentes causais a fim de gerar explicações compostas pela relação entre causa e efeito;

b) Interpretativismo – considera que o processo de pesquisa é capaz de alterar o objeto pesquisado devido à subjetividade, presume que a realidade é fruto de uma construção social e é caracterizado por uma dupla-hermenêutica em que o pesquisador interpreta a interpretação dos atores;

c) Teoria Crítica – defende um interesse emancipatório em que o trabalho científico deve criticar a condição social existente e sua distribuição de poder, rejeitando o conservadorismo e com o objetivo de descobrir se existem e quais são as leis imutáveis da ação social e suas relações de dependência;

d) Pós-modernismo – considera a ciência como uma das formas de expressão da humanidade em que não existem medidas disponíveis para avaliar objetivamente métodos e resultados, sugerindo uma abordagem desconstrutiva. Defende que o conhecimento é constituído pela linguagem e que só existem verdades locais dependentes dos jogos de linguagem realizados pelos atores;

e) Funcionalismo – a partir do pressuposto de que a sociedade tem características que não são explicadas pelo comportamento individual e sim por instituições defende leis gerais para explicar o fenômeno social; e

f) Teoria da escolha racional (RCT) – relaciona o comportamento individual com as instituições sociais considerando mecanismo no nível individual e os explicando em nível macro ou nível do sistema.

Scherer (2005) destaca que este pluralismo é um estado intermediário do campo de conhecimento e não final. A Teoria das Organizações ainda precisa de mais testes empíricos para os estudos sejam validados e aumentem o campo de conhecimento. Cabe ao pesquisador escolher o modo de explicação mais apropriado aos seus interesses de pesquisa.

3 | PARADIGMA INTERPRETATIVISTA

O interpretativismo surge como forma de pesquisa a partir do final do século XIX com a busca de pesquisadores alemães, da área de história e sociologia, por uma abordagem de pesquisa dos fenômenos sociais que possibilitasse outras interpretações que não as causais características de pesquisas positivista (SANTANA e SOBRINHO, 2007). Para Bispo (2010), o crescimento deste paradigma se dá desde 1970 como uma alternativa ao funcionalismo, que se constitui na abordagem mais tradicionalmente utilizada nos estudos organizacionais.

O interpretativismo apresenta uma ontologia anti-fundamentalista que considera que o mundo é construído socialmente e discursivamente (MARSH e FURLONG, 2002), sendo anti-positivista defende que este mundo social é relativo e sua compreensão vem da visão dos indivíduos. Assume também uma posição nominalista, ou seja, os nomes irão dar sentido ao mundo externo (BURREL e MORGAN, 1979). Mais do que considerar uma realidade, são consideradas múltiplas. As múltiplas realidades são resultado da construção social oriunda das experiências e interação dos indivíduos (CRESWELL, 2014).

O paradigma interpretativista busca entender o mundo pelo ponto de vista dos atores, em um nível de experiência subjetiva. Assim, o mundo social é um processo criado pelos envolvidos (FRANCISCONI, 2008). É resultado de uma construção social, a realidade não é dada, é construída, é um processo de interpretação em que o pesquisador pode interferir (SCHERER, 2005).

A realidade é baseada no consenso entre intérprete e ator (SCHERER, 2005). É interiorizada e se torna subjetiva pela assimilação através das interpretações e pela compreensão, criando assim um universo simbólico em que as objetivações do indivíduo são socialmente condicionadas (BERGER e LUCKMAN, 1978).

A realidade é construída em um processo de interiorização → subjetivação → objetivação, partilhada através das instituições e das situações face a face em que a troca de expressividade possibilita o acesso à subjetividade do outro (BERGER e LUCKMAN, 1978). Esta realidade é o resultado de um processo conjunto entre o pesquisador e o pesquisado, formada por suas experiências (CRESWELL, 2014). Assim não é possível ter uma única perspectiva sobre os acontecimentos, visto que a realidade depende do observador (APPOLINÁRIO, 2009).

Em relação aos pressupostos epistemológicos, o interpretativismo se opõe ao positivisimo de forma que não se estabelecem relações de causas entre os fenômenos sociais (MARSH e FURLONG, 2002) e considera que a abordagem de estudo das ciências naturais não é adequada para o estudo dos fenômenos sociais, pois na ciência social o objeto de pesquisa se modifica no processo (SCHERER, 2005).

Apesar de estar de acordo com a sociologia da regulação o mundo social é visto de maneira subjetiva, é nominalista, anti-positivista e ideográfico. Busca compreender a essência da vida cotidiana. (BURREL e MORGAN, 1979). Enfatiza o subjetivo visto que os fenômenos sociais não são entidades objetivas, mas regras e significados que evoluem nas ações de seus atores (SCHERER, 2005)

O interpretativismo é caracterizado pela dupla hermenêutica, enfatizando a compreensão (MARSH e FURLONG, 2002). Desta forma o pesquisador interpreta a interpretação dos atores (SCHERER, 2005). Ao considerar que seu próprio corpo de conhecimento direciona a pesquisa, o cientista social interpretativista se posiciona em seu estudo para ter sua interpretação a partir de suas experiências.

Assumir uma postura interpretativista leva o pesquisador a buscar a compreensão

da realidade pela interpretação de seus atores e não sua explicação, pois considera que o sujeito e o objeto são interdependentes, e o conhecimento que será gerado é subjetivo, sendo ainda particular ao contexto pesquisado (CRUZ e PEDROZO, 2008). O pesquisador busca compreender a complexidade das visões de mundo oriundas da construção social, história e cultura (CRESWELL, 2014).

Como os fenômenos não irão existir fora da interpretação do observador, a análise de forma objetiva não é possível, portanto são utilizados métodos qualitativos em pesquisas interpretativista, pois os quantitativos podem levar a dados errôneos (MARSH e FURLONG, 2002). O pesquisador procura compreender o processo de interação dos indivíduos em seus contextos específicos, utilizando métodos como etnografia, estudo de caso, entrevista narrativa e outras ferramentas que possibilitem uma abordagem aberta que mostre os significados e símbolos presentes na pesquisa (CRESWELL, 2014).

A análise do significado deve ser desenvolvida pela análise do conhecimento que as pessoas tem das situações e sua compreensão de si mesmos e das pessoas a sua volta na organização, bem como do contexto de operação da empresa. Este modelo considera que o contexto é importante para compreender os padrões de ações, indo além da compreensão de uma única pessoa e uma forma adequada de os estudar são a observação, os relatórios de informantes e a participação do pesquisador no ambiente de pesquisa (SMIRCICH, 1983).

Para compreender as nuances da(s) realidade(s) a ser estudada, o pesquisador deve se aproximar das interações sociais a fim de conhecer os significados usando empatia, ouvindo efetivamente e tolerando a ambiguidade (SMIRCICH, 1983).

A atenção do pesquisador está nos símbolos que os indivíduos utilizam para se comunicar em um sentido comum. No âmbito da pesquisa organizacional estes símbolos são sustentados e desenvolvidos por slogans, rituais, histórias e vocabulários entre outros. Para compreender estes significados é necessário estudar estas formas simbólicas de discurso, coletando dados através de observação participante por longos períodos de tempo e por entrevistas, ou seja, usando a si próprio como um instrumento de pesquisa (SMIRCICH, 1983).

Dentro de um estudo interpretativista os pesquisadores pretendem se aproximar o máximo possível da visão subjetiva dos indivíduos estudados (CRESWELL, 2014). O conhecimento é gerado por meio desta subjetividade que se torna uma intersubjetividade ao considerar a interação no mundo social. Por isso é importante a pesquisa de campo para compreender o contexto em que as interações ocorrem (CRESWELL, 2014).

A realidade é objetivada através de símbolos e sinais que permitem a transmissão do conhecimento (BERGER e LUCKMAN, 1978). Para Morgan (2007, pg. 17) “O processo de concepção metafórica é um modo básico de simbolismo, central no modo como os seres humanos forjam suas experiências e seu conhecimento sobre o mundo em que vivem.”

4 | CONCLUSÃO

Estudos interpretativista geram um conhecimento que pode ser considerado pessoal, caracterizado pela relação sujeito/sujeito focando no significado intersubjetivo. Assim o conhecimento não pode ser distante, independente, do conhecedor. Sendo específico para analisar pessoas, se preocupa em entender relacionamentos dentro de um contexto mais amplo a fim de descobrir questões de existência e escolhas em um plano pessoal. Esta análise pode levar a um entendimento da dinâmica de culturas corporativas e outras subculturas (SMIRCICH, 1983).

Amboni e Carminha (2014) consideram que a ciência é rede de jogos de linguagem, que se baseia em conceitos e regras que são determinados de maneira subjetiva. Para Omnès (1996, pg. 256) “nossa linguagem é uma poeira de representações estilhaçadas e remisturadas, disponíveis imediatamente e prontas para gerarem outras representações móveis. Estudos interpretativista possibilitam apreender as nuances da linguagem que irão formar a realidade social, podendo ser utilizados no estudo das organizações.

A pesquisa interpretativa vai além do funcionalismo ao focar no significado considerando a ambiguidade da linguagem, a multiplicidade, o dinamismo e o contexto em que estão os participantes e pesquisadores (AMBONI e CARMINHA, 2014).

Para Araujo (1998, pg. 187) “Todo evento possui sentido, significação. E seu caráter de temporalidade fica redimensionado pela significação”. Desta forma, em uma visão voluntarista o homem é criador do seu ambiente (BURREL e MORGAN, 1979), vive em um processo dialético entre a natureza e o mundo social que faz com que produza a realidade e, por consequência, a si mesmo (BERGER e LUCKMAN, 1978). Em outras palavras, o mundo social é resultado e produtor ao mesmo tempo.

Esta é uma análise interpretativa em que existe uma mediação do conhecimento. Busca-se conhecer as estruturas dos significados utilizados e ter uma imagem acessível da realidade do grupo. Este processo não é neutro e pode gerar uma imagem da organização que desafia aquela mantida pelos membros. Desta maneira o pesquisador pode influenciar o sistema que está estudando (SMIRCICH, 1983).

Para os interpretacionistas, as organizações são processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras. Elas interagem entre si na tentativa de interpretar e dar sentido ao seu mundo. A realidade social é, então, uma rede de representações complexas e subjetivas (VERGARA e CALDAS, 2005), que pode ser compreendida através da visão e interpretação dos atores sociais.

O estudo dos símbolos e, por consequência, da linguagem se tornam foco da pesquisa interpretativista, pois a linguagem é um sistema simbólico que o indivíduo utiliza para representar as coisas e tomar consciência de espaços mesmo que seus sentidos não os tenham percebido. Ela faz com que o homem se torne humano. Diferente dos animais, o homem é capaz de transcender, ser algo além de seu próprio corpo e refletir além de

seu próprio tempo e espaço. Esta capacidade é advinda da linguagem humana, que dá ao homem a possibilidade de entender o seu "eu", sua consciência sobre as coisas. Para os animais existe apenas o aqui e o agora, para o ser humano existe o passado (sobre o qual ele pensa) e o futuro (sobre o qual ele planeja) (DUARTE JUNIOR, 2002).

Este universo simbólico criado pela palavra é construído pelo ser humano, que pensa nas coisas através de palavras e, assim, cria o mundo pela linguagem. "Aquilo que não tem nome não existe, não pode ser pensado" (DUARTE JUNIOR, 2002, pg. 23). Desta maneira os símbolos linguísticos são a base da construção da realidade e o real é o produto da dialética: materialidade do mundo X sistema de significação para organizá-lo.

As críticas ao interpretativismo se baseiam principalmente em que o julgamento é subjetivo e seu conhecimento depende do conhecimento de outros (MARSH e FURLONG, 2002), no entanto, este argumento não tira a credibilidade nem a validade da pesquisa interpretativa, como afirma Omnès (1996, pg. 256) "Por isso, à questão: 'Que é a ciência?', responderemos que é também uma representação da realidade".

Cabe ressaltar aqui o posicionamento de Vergara e Caldas (2005) de que as organizações são ao mesmo tempo algo subjetivo e objetivo. Para os autores as "organizações são processos, são teias de significados, de representações, de interpretações, de interações, de visões compartilhadas dos aspectos objetivos e subjetivos que compõem a realidade de pessoas, de movimentos, de ações de pessoas, individual, grupal e socialmente consideradas" (VERGARA; CALDAS, 2005).

Assim, a pesquisa organizacional é beneficiada pelo paradigma interpretativista ao compreender a subjetividade que formará a construção social da realidade organizacional. Este caráter intersubjetivo está presente nas normas e regras, bem como nas interpretações por meio de seus participantes, considerando ainda seu caráter simbólico, fornece ao pesquisador nuances da realidade que de outra forma seriam desconsiderados nos estudos

REFERÊNCIAS

AMBONI, Nerio. CARMINHA, Daniel Ouriques. Abordagem multiparadigmática em estudos organizacionais: indo muito mais além da visão hegemônica. **IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração.** Florianópolis, março de 2014.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência:** Filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ARAÚJO, Inês Lacerda. **Introdução à filosofia da ciência.** 2 ed. Curitiba: Ed. da UFPR, 2008.

BERGER, P; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade.** Petrópolis: Ed. Vozes, 1978.

BISPO, M. S. Um diálogo entre os paradigmas da teoria crítica e interpretativista no contexto das organizações: uma proposta baseada no conceito de prática. **XXXIV EnANPAD**. Rio de Janeiro – 25 a 29 de setembro de 2010.

BURREL, G; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis.** London, Heinemann, 1979.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa.** 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUZ, Luciano Barin; PEDROZO, Eugenio Avila. Pesquisas de concepção como uma alternativa para o campo da estratégia. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo , v. 9, n. 4, June 2008 .

DUARTE JR, João Francisco. **O que é realidade.** São Paulo: Brasiliense, 2000. FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCISCONI, Karine. **Configuração estrutural do campo científico em estudos organizacionais no Brasil: o período 1997 – 2007.** Dissertação de Mestrado. UFPR – Universidade Federal do Paraná. Mestrado em Administração, área de concentração Estratégia e Organizações. Curitiba, 2008.

MARSH, D.; FURLONG, P. A skin, not a sweater: ontology and epistemology in Political Science. In: MARSH, D.; STOKER, G. (Eds). **Theory and methods in Political Science.** New York: Pallgrave McMillan, 2002, p. 17-41.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In CALDAS, M. P.; BERTERO, M. **Teoria das Organizações.** São Paulo: Atlas, 2007, p. 12-33.

OMNÈS, Roland. **Filosofia da ciência contempor**ân**ea.** São Paulo: Editora UNESP, 1996.

SANTANA, E. E. P; SOBRINHO, Z. A. O interpretativismo, seus pressupostos e sua aplicação recente na pesquisa do comportamento do consumidor. EnEPQ. **Anais...** I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Recife/PE, 21 a 23 de novembro de 2007.

SCHERER, A. G. Modes of explanation in organization theory. In: TSOUKAS, H; KNUDSEN, C. (Eds). **The Oxford Handbook of Organization Theory.** England: Oxford University Press, 2005, pgs. 310 - 344.

SMIRCICH, Linda. Estudando as organizações como cultura: Organização como rede de significados. In: MORGAN, G. **Beyond method strategies for social research.** 1983.

VERGARA, Sylvia Constant. CALDAS, Miguel P. Paradigma Interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE.** Vol 45, n. 4, out/dez 2005, pgs. 66 – 72.

CAPÍTULO 12

GESTÃO POR PROCESSOS E COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL DO RECÔNCAVO BAIANO – ESTUDO DE CASO

Data de aceite: 01/06/2022

Marcelo da Silva Torres
Graduado em Administração pela Faculdade Adventista da Bahia

Kézia Ferreira Campos
Mestranda em Administração – UFBA; esp. em Gestão de Pessoas e Saúde Corporativa pela Faculdade Adventista da Bahia (Fadba); Graduada em Administração (Fadba)

RESUMO: A sociedade pós-moderna tem aumentado significativamente a exigência por qualidade nos bens e serviços. A acirrada competição e a velocidade das informações obrigam as organizações a constantemente evoluírem na qualidade e a se adaptarem a novas necessidades da sociedade. Esta situação não exclui as escolas particulares que precisam ajustar-se às novas demandas dos setores públicos e privados. Para fazer face a esta nova configuração socioeconômica é mister ajustar o modelo de gestão que deve evoluir de uma gestão centralizadora, estruturada em setores isolados para uma organização sistêmica, organizada em equipes de processos com desenvolvimento constante de competências dos servidores, orientada em satisfazer as necessidades do cliente. Nesse contexto, a implantação da Gestão por Processos, baseada em competências, apresenta-se como um modelo para reduzir gastos, conferir maior agilidade e fluidez nos processos de atendimento ao cliente e agregar para a escola um conceito de referência em serviços. Este estudo qualitativo, descritivo, mostra a necessidade da instituição educacional pesquisada em atualizar o "modus operandi" trocando o foco das tarefas para a necessidade do cliente.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por Processos. Escolas particulares. Organização Sistêmica.

ABSTRACT: Postmodern society has significantly increased the demand for quality ingoods and services. The fierce competition and the speed of information force organizations to to constantly evolve in quality and adapt to new needs of society. This situation does not exclude private schools that need to adjust to the new demands of public and private sectors. In order to face this new socioeconomic configuration, it is necessary adjust the management model that must evolve from a centralized management, structured in isolated sectors for a systemic organization, organized in process teams with constant development of employees' competences, oriented to satisfy the customer needs. In this context, the implementation of Process Management, based on competencies, presents itself as a model to reduce expenses, provide greater agility and fluidity in customer service processes and add to the school a concept of service reference. This qualitative, descriptive study shows the need for the institution educational researched to update the "modus operandi" by shifting the focus from tasks to customer need.

KEYWORDS: Process management. Private school. Systemic Organization.

1 | INTRODUÇÃO

Em uma sociedade globalizada em que a informação viaja em tempo real, as necessidades das famílias mudam constantemente. Novas demandas surgem, substituindo ou acrescendo-se às antigas. Diante desse quadro, as empresas têm que estar constantemente reavaliando seus produtos e seus serviços para saberem se posicionar num mercado cada vez mais competitivo.

As escolas particulares não fogem a esta regra. Podendo ser arroladas no setor de prestação de serviço, posto que funcionam a base de um contrato que orienta serviços a serem prestados e responsabilidades assumidas mediante pagamento de anuidade ou mensalidade, sofrem pressões da clientela e do governo que as obrigam cada vez mais a buscar soluções para novas demandas governamentais, comerciais e sociais.

As estatísticas mostram um aumento da falência de escolas particulares em grandes centros por todo o país, a exemplo de Campinas-SP (ARANHA, 2011) e Rio de Janeiro (BARCELAR e PAULA, 2016), muitas delas de histórica tradição nesse setor. As várias causas para estas falências vão desde as mudanças sociais, como por exemplo, mudança no perfil financeiro do bairro, escândalos por mau atendimento que levam a causas judiciais de valores astronômicos, inadimplência por incapacidade de captar clientes com perfil financeiro compatível com os serviços oferecidos, ou ainda a incapacidade de adequação da administração escolar às novas demandas da sociedade e do governo, as quais trouxeram consigo novos desafios financeiros e legais.

Diante disso, surge a pergunta: Como uma instituição de ensino particular pode satisfazer às novas exigências da sociedade pós-moderna em relação ao serviço prestado?

Como resposta a esta pergunta, o presente estudo pretende investigar como um modelo administrativo bastante difundido nas empresas em geral, que é a gestão por processos baseada na gestão de competências, pode tornar a administração escolar privada a altura das exigências da sociedade pós moderna.

Como forma de melhor demonstrar a utilidade da gestão por processos e competências, foi realizado o estudo de uma instituição educacional particular, com seus processos de atendimento ao cliente. A instituição escolhida é uma instituição de Ensino básico e superior, confessional, situada no Recôncavo Baiano, (doravante identificada como INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL).

A relevância do trabalho deve-se ao fato da alta estatística de fechamento de escolas particulares e ao alto grau de insatisfação com o serviço educacional que se torna cada vez mais caro e questionável. Além do mais, o grande número de processos contra escolas por mau atendimento denota uma urgente necessidade de melhoria do sistema administrativo das mesmas, de tal forma que cada setor e cada funcionário tenha em mente não apenas sua tarefa imediata, mas todo o processo de atendimento que engloba o que fazer, como fazer e que resultado se espera nesse processo de atendimento.

O trabalho divide-se em três seções. A primeira trata de definir o termo processo e a expressão Gestão por Processos, incluindo sua distinção do termo similar "Gestão de Processos". Ainda nesta seção, será feita uma comparação entre a tradicional administração funcional e a moderna Gestão por Processos.

Na seção 2, serão descritos os princípios da gestão por competências em uma empresa, com ênfase no mapeamento de competências. Em ambos os casos, será abordada a ação dos Recursos Humanos na implantação desse estilo de gestão.

Finalmente, na terceira seção, será feita a análise dos principais setores de atendimento da INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL, usando os princípios demonstrados como parâmetros para sugerir melhorias ou identificar diferenciais.

2 | GESTÃO POR PROCESSOS

2.1 Definições

A gestão por processos envolve um conjunto de ações que não acontecem de forma mecânica, como em uma linha de montagem de carros. São ações executadas com uma intenção proativa. Isso demanda um conhecimento prévio do significado da função, da ação e do resultado dela dentro de um todo. Rummler (1995 *apud* SORDI, 2012, p. 12) descreve esse modelo de gestão como uma série de etapas planejadas para produzir um produto ou serviço, com integração das várias partes da empresa, objetivando agregar e entregar valor ao cliente.

Esta culminância de agradar ao cliente, logicamente, é o objetivo geral da empresa. Harrington (1991 *apud* SORDI, 2012, p.12) descreve processo como "um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para geração de resultados predefinidos, visando apoiar os objetivos da empresa". Aqui também se percebe que o processo tem sua orientação no objetivo geral da organização.

Por estas abordagens logo percebe-se a tendência da gestão por processos é gerar um sistema de gestão interligado. De fato, a origem da abordagem da gestão por processos remonta à visão sistêmica de administração, que por sua vez baseia-se na Teoria Geral dos Sistemas, do biólogo húngaro Ludwig Von Bertalanffy, cujos princípios que estabelecem que sistemas existem dentro de sistemas e que cada parte está inserida num sistema maior e deve ser estudada em suas interações com as outras partes e com o todo do sistema. (ARAUJO e GOUVEIA, 2016).

Essa interação entre as partes enquanto autônomas em suas funções específicas e a interdependência de funções e estrutura geral, levam a uma premissa básica da gestão por processos, a saber, os objetivos específicos dos setores estão em direção do cumprimento dos objetivos gerais da estrutura, ao mesmo tempo em que a estrutura geral prevê autonomia das partes para atingir seus objetivos específicos.

Dessa forma, a Teoria Geral dos Sistemas inspirou a "abordagem sistêmica para as organizações", expressão muito comum na literatura da área de administração. Segundo Sordi (2012), a partir de 1990 a expressão "abordagem sistêmica" passou a ser substituída pela expressão "abordagem administrativa da gestão por processos", ou simplesmente, "gestão por processos".

2.1.1 Gestão por Processos x Gestão de Processos

Ao se tentar definir gestão por processos, deve-se fazer a distinção de outra expressão similar: "gestão **de** processos". Esta última tem que ver com a gerência e montagem de fluxos de trabalho, automação de uma determinada linha fabril, mecanização. E aqui reside a principal diferenciação: a automação, que difere em muito da autonomia na gestão por processos.

Sordi (2012, p.24) esclarece que, embora haja pontos em comum, são conceitos distintos: a gestão de processos tem abrangência reduzida por se tratar de um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas, em comparação com a gestão por processos que é uma abordagem administrativa.

2.1.2 Gestão Funcional x Gestão por Processos

Outra diferenciação que se deve fazer é a de gestão por processos da gestão funcional. Funcional refere-se a funções. Tem a conotação de departamentos, hierarquia rígida e setores que não interagem muito, mas que priorizam cada um à sua própria função. Numa organização por processos, o funcionário faz parte de uma equipe responsável por um processo multifuncional, e dentro da equipe, as pessoas têm, não apenas perfis e habilidades distintas, mas também desempenham papéis complementares (SORDI, 2012).

Stewart (1992 *apud* GONÇALVES 2000a) diferenciou a gestão por processos organizacionais da gestão tradicional por funções em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos; os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia. É aqui que a maioria dos autores sobre o assunto concorda que reside uma das maiores vantagens da gestão por processos, que é diminuir a subdivisão dos processos empresariais.

Outra grande diferença entre a gestão funcional e a gestão por processos está na estrutura organizacional. Enquanto que as empresas estruturadas no modelo funcional organizam-se em níveis hierárquicos, com departamentos sem interação e voltados para seus próprios objetivos, na implantação de processos há formação de equipes responsáveis por processos multifuncionais.

Não se pode tentar distinguir a gestão por processos da gestão funcional sem mencionar a diferença do uso das ferramentas de Tecnologia da informação – TIC, que,

na gestão tradicional, tem uso limitado dentro de áreas ou departamentos específicos, enquanto que na gestão por processos, permitem e favorecem a intercomunicação entre os diversos sistemas.

Sordi (2012).

A essa altura, a definição de gestão por processos de Carvalho (2010) parece plausível:

> [...] enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente. (LAURINDO, 2008 *apud* CARVALHO, 2010, p. 14).

2.2 Vantagens da gestão por processos

A primeira vantagem da gestão por processos é a mudança do foco das ações. Não mais um foco em cumprir tarefas, não mais um foco em produzir um determinado produto ou serviço por si só. O foco da gestão por processos está no cliente e em suas demandas.

Outra vantagem é a organização mais leve, com menos níveis estruturais, redundando em fluidez por ter mais pessoas responsáveis por movimentar a instituição e conduzir processos em direção ao cumprimento dos objetivos da empresa.

Carvalho (2010, p. 13) reforça estas vantagens principais da gestão de processos que, segundo ela, são três: Primeiro, estabelece a ligação direta dos processos os objetivos da instituição; Segundo, estabelece uma cultura de negociação e de participação entre os colaboradores; Terceiro, o fluxo das informações seguem diretamente para onde são necessárias, diminuindo os efeitos da burocracia.

3 | GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

3.1 Conceito de competência

Segundo Bitencourt (2001), o termo competência tem sido bastante discutido e vários conceitos são encontrados na literatura de diversas áreas de conhecimento. Na área de gestão, a primeira pessoa a fazer uso do termo parece ter sido Boyatizis (1982), mas sua abordagem se propunha a definir o perfil ideal de um administrador. No contexto atual, as organizações estão voltadas para estabelecer um perfil de competências não só dos gestores, mas de cada funcionário. O que se busca são funcionários “competentes”, referindo-se à capacidade de alguém cumprir tarefas *a contento*, que acaba sendo uma redução do significado do termo.

Num contexto de gestão por processos baseada em competências, que é o foco deste trabalho, o indivíduo não pode ser simplesmente dotado de habilidades específicas, mas precisa ser detentor de competências multifuncionais. Competências são requeridas além de habilidades numa equipe de processos. E qual a diferença entre elas?

Segundo Moretto (*apud* FASCIO, 2000, p.1), as habilidades estão associadas ao saber fazer, a exemplo de identificar variáveis, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, etc. Já as competências estão vinculadas à ideia de uma função/profissão específica: ser arquiteto, médico ou professor. Segundo o mesmo, as habilidades devem ser desenvolvidas na busca das competências.

Seguindo a ideia de Boyatizis (1982, *apud* BITENCOURT, 2001, *p.26*), o que se busca na gestão por competências é desenvolver cada colaborador para que ele seja um gestor do processo em que está inserido, com um nível apropriado de autonomia para contornar problemas e criar soluções para que o cliente receba exatamente o que espera da empresa.

Nesse sentido, Freitas & Brandão (2005, *apud* BRANDÃO, 2007, *p.* 157), definem competências como "combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e a organizações." O diferencial dessa definição está no contexto organizacional em direção ao desejo do cliente, isso demanda um funcionário que use sua competência para aprender a aprender e evoluir junto e em resposta à demanda.

O desenvolvimento de competências visa "criar senso de propriedade dos empregados com sua carreira, saindo da condição de 'ocupantes de cargos' ou donos de 'uma mesa' para agentes do autodesenvolvimento e coautores de sua carreira, como líderes" (SOUZA, 2005, *apud* SILVA E TELES, 2010, *p.* 30).

Brandão e Guimarães (2001, *apud* SILVA E TELES 2010, *p.* 47) sugerem que tudo deve começar com os objetivos estratégicos, de onde se estabelecem os indicadores de desempenho para cada processo organizacional, juntamente com as metas a serem alcançadas. Em seguida, processa-se o mapeamento das competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Assim, o perfil do profissional para trabalhar em processos precisa ser alguém que possua competência para julgar, analisar e saber em que momento usar as diversas habilidades para levar avante os processos *a contento*.

3.2 Vantagens da gestão por competências

O mapeamento e organização das competências favorece o que se chama de "Aprendizagem Organizacional", que tem como pontos básicos a continuidade do processo; adequação constante de atitude; ênfase no coletivo; constante inovação e conscientização; e apropriação e disseminação do conhecimento (BITENCOURT, 2001, *p.* 51.). Isso diz respeito ao estabelecimento de uma cultura de aprendizagem coletiva, de evolução constante e de aquisição de um portfólio de soluções e inovações.

Outra boa vantagem desse modelo é a promoção de um ambiente de equidade, visto que todos são capacitados para executar um processo em qualquer de suas fases, e são constantemente capacitados a desenvolver competências voltadas para o processo,

independente de cor, gênero e outras diferenças.

Segundo os Indicadores ETHOS-CEERT (dezembro, 2016), precisa haver a constatação se "nos processos e ferramentas de gestão de pessoas, a empresa insere quesitos que visam monitorar a diversidade de seu quadro e possíveis desigualdades em relação aos grupos em desvantagem". Isso repercute em metas para reduzir a diferença de proporção entre os cargos ocupados por mulheres e por homens, e por negros(as) e brancos(as), etc. Isso repercute na diretamente na responsabilidade social da empresa.

Outro fator importante propiciado por esse modelo é o clima psicológico da organização, que geralmente tona-se um fator de fundamental importância para a promoção da criatividade e a geração de propostas inovadoras (ALENCAR, 1995). Essa pré-disposição para a inovação e criatividade, no contexto de processos e competências, é enfatizada por Muzzio (2017), que define criatividade organizacional como a capacidade coletiva, "que proporciona rupturas conceituais ou práticas, em culminância com a disponibilidade de novos processos, conceitos, serviços ou produtos para a aplicação comercial". (MUZZIO, 2017, *p*. 109).

Fica evidente a vantagem na solução de problemas quando se busca o desenvolvimento de competências com autonomia de cada colaborador, inserido num processo e sempre atento para que nada impeça a interrupção do processo, e assim, o cliente receba o que espera. Na prática, se um cliente espera algum serviço normalmente realizado por alguém que, por qualquer motivo não compareceu ao trabalho, qualquer outro colaborador será competente a desempenhar o papel necessário, sem prejuízo do processo de atendimento.

4 | ESTUDO DE CASO – INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL CONFESSIONAL DO RECÔNCAVO BAHIANO

Nessa análise foram observados os seguintes setores: Recurso humanos; Contabilidade; Secretaria geral; Cursos livres: escola de música e Instituto de idiomas; e Secretaria de coordenação da graduação.

4.1 Metodologia

Foi realizada abordagem qualitativa de natureza descritiva. Minayo (2001, p. 22) afirma que tal escolha "aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível". Em se tratando de um estudo de caso, será feita descrição dos processos atuais da Instituição Educacional, a fim de entender melhor as circunstâncias em que ocorrem. De fato, Yin (2005, *apud* GIL, 2008, *p.*58) afirma que este tipo de estudo "investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência".

Seguindo a orientação de Ludke e André (1986, *apud* Augusto et al, 2013), que apontam três métodos de coleta de dados na pesquisa qualitativa: observação, entrevista e pesquisa ou análise documental, neste trabalho a coleta de dados foi realizada através de entrevistas, observação pessoal, análise de documentos e pesquisa bibliográfica.

No que tange às entrevistas, foram as mesmas perguntas em todos os setores pesquisados, com total de cinco perguntas abertas, feitas presencialmente ao chefe do setor. Minayo (2001) reforça sua importância para a coleta de informações, definindo-as como uma conversa a dois com propósitos bem definidos sobre um determinado tema científico. Digno de nota é que a entrevista teve um caráter eminentemente descritivo, não deixando muita margem para especulações ou interpretações complexas. O objetivo pretendido é a informação de como os vários setores estão organizados para atender as necessidades do cliente.

A opção pelo questionário não estruturado deve-se ao fato de permitir que as informações sejam dadas livremente pelo informante, para diminuir a chance de indução. Nesse caso, pode-se dizer que a entrevista foi semiestruturada, que segundo Minayo (2001) articula tanto perguntas dirigidas e previamente estruturadas como perguntas nas quais o respondente esteja mais livre pra abordar o tema proposto.

Outra importante ferramenta de coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica, especialmente em busca de dados secundários. Nesse afã, uma importante fonte de dados secundários foi a Comissão Própria de Avaliação (CPA) que satisfaz às exigências do artigo 11 da Lei nº 10.861/2004, regulamentada pela Portaria MEC nº 2.051, de 09 de julho de 2004, a qual institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Foram analisados os resultados das três últimas pesquisas realizadas pelo CPA da instituição, especificamente os quesitos de atendimento. O instrumento é importante para aferir o grau de satisfação dos clientes com o atendimento dispensado pelos diversos setores da instituição educacional. Essa pesquisa é bastante relevante ao propósito desse trabalho, visto que a gestão por processos norteia-se pelo interesse do cliente.

Outra importante fonte de informação foi o artigo publicado na revista *Formadores*, publicação oficial da instituição pesquisada, da autoria de CAMPOS (2018), com o título **A comunicação interna e seu impacto no clima organizacional: uma análise em uma IES confessional.** Como o próprio título noticia, a pesquisa sondou os colaboradores da instituição acerca das vias de comunicação interna da instituição.

4.2 Análise dos dados

A análise de dados, seguindo a abordagem de Bardin (2011, *apud* CÂMARA, 2013), inclui a inferência e a interpretação sobre os dados brutos. “Esta interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos, pois, interessa ao pesquisador o conteúdo latente, o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido.” Dessa forma, a análise dos dados seguirá a orientação de vincular o que foi coletado ao conceito de melhor

atendimento ao cliente. Isso é corroborado por Câmara (2013) que afirma que é a relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica que dará sentido à interpretação.

4.2.1 Comissão Própria de Avaliação

A instituição educacional do caso em estudo mantém uma CPA, que promove uma avaliação institucional através de questionários aplicados a toda comunidade acadêmica. Os resultados dos anos de 2016 a 2018 apresentados nos relatórios de 2017 a 2019 serão analisados a seguir nos quesitos pertinentes a este trabalho.

Em 2017, o relatório da CPA sobre o ano de 2016 apresentou resultado considerado deficiente no aspecto atendimento e treinamento dos funcionários:

> O item apontado como sendo o de mais baixa qualidade, cerca de 60% dos pontos possíveis como insuficiente, diz respeito ao treinamento dos servidores da IES que atendem ao público. Ou seja, a comunidade acadêmica da INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL se sente mal atendida pelos servidores da IES que atendem ao público. O conceito é "Insuficiente" e apontam para a falta de treinamento. (CPA, 2017)

Nº	QUESTÕES	5	4	3	2	1	TOTAL
1	Sustentabilidade financeira da FADBA.	3	15	8	18	6	50
2	Política de formação e capacitação do corpo técnico administrativo.	2	10	6	17	14	49
3	Profissionalização do atendimento ao público. (treinamento).	2	3	3	13	28	49

TABELA 1: Resultado CPA

EIXO 4: Políticas de Gestão da FADBA

Fonte: CPA-INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL, 2017

Uma observação pertinente que pode ser feita é o tamanho da amostra, deveras insignificante para uma população superior a duas mil pessoas. De acordo com a fórmula para determinação do tamanho mínimo de amostra $n = \frac{N.n_0}{N+n_0}$, com margem de erro de 5%, a amostra deveria ser acima de 330 pessoas, o que torna essa amostra pouco representativa.

Já em 2017, a amostra supera 500 participantes, o que a torna bastante significativa. Dessa pesquisa, duas questões interessam diretamente ao propósito desse trabalho. A primeira, com respeito ao nível de satisfação com o atendimento de gestores e funcionários. O resultado não pode ser considerado bom, apesar de mais de 60% acusar satisfação com o atendimento. Entretanto, uma instituição que preza a busca pela excelência há de considerar um alto índice de rejeição dos quase 30% de insatisfação, associado aos mais de 10% de abstenção.

Pode-se questionar a generalidade da pergunta, que não deixa opções para uma ideia do real nível de satisfação dos clientes, que pode variar de muito insatisfeito a muito satisfeito.

	Respostas	Nº	%	Observações
1	Sim	536	60,6	
2	Não	250	28,2	
3	Não quero opinar	94	10,6	
4	Não tenho conhecimento	5	0,6	

TABELA 2: Nível de satisfação dos clientes da Instituição educacional - 2017

Fonte: CPA-INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL, 2018

A segunda questão foi mais direta ao cliente. O resultado apresenta uma melhora no nível de satisfação superior a 10% em relação à pergunta anterior, mas ainda acusa incômodos mais de 30% de não satisfeitos com o atendimento ao cliente.

	Respostas	Nº	%	Observações
1	Sim	593	67	
2	Não	173	20	
3	Não quero opinar	99	11	
4	Não tenho conhecimento	20	2,3	

TABELA 3: Atendimento ao cliente – Instituição educacional 2017

Fonte: CPA-INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL, 2018

Em 2018, a pesquisa oferece um leque maior de análise, optando por coletar níveis de satisfação. Mesmo assim, o índice de satisfação permanece na casa dos 60%. Porém há que se questionar que as opções ofertam duas alternativas positivas, uma neutra e apenas uma negativa. A interpretação assumida desse trabalho é que os percentuais fora da zona positiva são indicadores de avaliação negativa.

Pergunta 12 Profissionalização do atendimento ao público. (treinamento).

	Alternativas	Nº	%	Observações
1	Não Existe(m) Não sei.	51	7,8	Este quesito, pela avaliação tem aumentado o nível de satisfação em relação às avaliações anteriores. O nível éaumentar o nível de excelência.
2	Insuficiente	60	9,2	
3	Suficiente	141	21,6	
4	Ótimo	196	30,1	
5	Excelente	204	31,3	

TABELA 4: Profissionalização do atendimento – INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL 2018

Fonte: CPA-INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL, 2019

4.2.2 Dados da pesquisa de Campos (2018)

A pesquisa realizada por Campos em 2018 foi realizada com docentes e corpo

técnico da instituição educacional confessional, e fez algumas constatações que interessam a este trabalho, as quais serão ressaltadas a seguir.

- "Percebeu-se que 44,5% das pessoas (entrevistadas) ainda não conhecem o plano de cargos e salários da organização". Numa administração por processos e competências, toda possibilidade de promoção, remuneração e premiação é muito bem conhecida por parte de seus funcionários. Isso acaba por ajudar no marketing "boca a boca" e fomenta um clima de eficácia e eficiência, com consequente impacto na imagem da instituição diante dos clientes que farão a associação entre o nível de atendimento e esse clima motivado pelo plano de cargos e salários. A INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL, portanto está desperdiçando tal ferramenta, por não ter uma comunicação adequada desse plano, ou por não possuir um plano completamente delineado.
- "Quanto às novas formas de realizar os processos, 25,9% das pessoas pesquisadas afirmam serem sempre surpreendidas quando há uma mudança, pois não participam do planejamento do setor." Isso denota a ausência de uma administração por processos e competências, posto que, antes da mudança ser efetivada, os funcionários deveriam ser não só informados, mas capacitados para as novas habilidades e competências exigidas pela mudança.

"Cerca de 29% dos técnicos pesquisados afirmam que sempre ou quase sempre falta profissionalismo e formalidade no atendimento por telefone por parte de outros setores; 47,6% percebem que a ocorrência é, às vezes." Essa constatação aponta para a ausência de um padrão estabelecido para o atendimento via fone na instituição. Essa habilidade ou competência deveria ser trabalhada em todos os colaboradores.

- "37% das pessoas não acreditam que a organização esteja interessada em garantir a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho." Um percentual alto para uma situação deveras importante para a produtividade na instituição. A preocupação com satisfação no ambiente de trabalho é fortemente influenciada pela maneira como a instituição organiza suas equipes de colaboradores. Em uma administração por processos e competências não tem como não se perceber esse interesse por parte da instituição, visto que constantemente há investimento em capacitação, desenvolvimento de competências e possibilidade de crescimento e bonificação.
- "A oferta, por parte da empresa, de treinamento e oportunidades de desenvolvimento para seu crescimento profissional não foi percebida por 26% dos pesquisados;" Essa constatação escancara a carência de administração por competências na INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL e a ausência de processos de trabalhos já definidos, o que acarreta em um atendimento deficitário.

Dentre as sugestões de Campos encontra-se exatamente o mapeamento de processos como uma das soluções para assistir o recém contratado no recebimento das informações necessárias para desempenhar sua função. Mas o mapeamento dos processos é apenas um item da administração por processos e competências que demanda

o alinhamento de toda a organização para esse *modus operandi*.

Por fim, Campos constatou em sua pesquisa que "há ainda insatisfação quanto a não participação no planejamento do setor, promovendo surpresas desagradáveis com as alterações nos processos de trabalho". Isso indica que a comunicação vinda do chefe de cada setor não está chegando com tempo suficiente de antecedência para gerar eficácia e eficiência da equipe no atendimento ao cliente.

4.2.3 Organização dos Setores

Como já foi mencionado, os setores abordados estão diretamente ligados ao atendimento ao cliente presencialmente. Será feita uma breve descrição da organização do setor e como isso tem afetado o atendimento.

4.3.1 Recurso Humanos/Gestão de Talentos/Departamento pessoal – Essa tríade funcional conta com dez colaboradores, sendo 7 funcionários, incluindo os chefes de RH e departamento pessoal, e mais dois estagiários e um menor aprendiz;

Das entrevistas realizadas com a Gestão de Talentos (GT) observou-se que há uma preocupação constante com a melhoria do atendimento, clima organizacional e mapeamento de competências para as funções. Foi coletado um instrumento utilizado pela GT, uma ficha/questionário com o objetivo de sondar cada função para estabelecer as competências necessárias para desenvolvimento da mesma, concomitante ao conjunto de habilidades e competências já existente no corpo de colaboradores.

Ao se questionar sobre a quantidade de funções e competências mapeadas e a aplicação da sondagem, foi constatado que o trabalho de mapeamento está paralisado, e que os responsáveis por esse trabalho tem que dividir o tempo e esforço com outras atividades, e que no momento a GT está tentando aperfeiçoar o instrumento de coleta.

Foi informado que em 2016 havia outro instrumento de mapeamento das competências, e que um trabalho foi iniciado no período, porém não foi concluído. Observou-se uma mudança de pessoal e reformulação do setor nos últimos três anos, o que certamente contribuiu para dificultar o mapeamento, acarretando em falha de continuidade de processo, bem como ausência de transição nos cargos e atribuições do setor.

A respeito do atendimento e distribuição de funções, a entrevista proveu a informação que o setor está modificando a forma de atuação e distribuição das funções. Até ano de 2018, a constatação é de que se algum funcionário faltasse ao trabalho, o cliente que precisasse de determinado atendimento de responsabilidade do funcionário que faltou, voltava pra casa sem ser atendido. Para corrigir essa situação, o departamento tem promovido o rodízio de funções a cada dois meses, segundo o chefe do DP. Dessa forma, se algum colaborador ficar indisponível e houver demanda de atendimento, qualquer integrante do setor estará apto para atender. Isso já é uma forma embrionária de equipe de processos, e contribui muito para o desenvolvimento de competências, além de melhorar

o atendimento ao cliente.

Apesar da iniciativa do rodízio mencionada, observa-se na INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL uma dificuldade, que é a rotatividade de colaboradores. Transferências, demissões, encerramento de contrato de estagiários e aprendizes, essa constante mudança no quadro certamente dificulta em muito a formação de uma equipe de múltipla eficácia.

4.2.3.1 Contabilidade

Esse setor é composto por oito colaboradores, sendo cinco estagiários e três funcionários. Em visita guiada e através de entrevista, observou-se uma clara divisão de funções no setor. Essa organização, até certo ponto pode ser qualificada como rígida, posto que, como observado, pessoas vão ao setor em busca de soluções e se não encontrarem o colaborador responsável por aquela tarefa específica, ficam sem atendimento. Esse tipo de organização claramente não é focada nas necessidades do cliente.

Observa-se que o setor tem um número de estagiários proporcionalmente alto em relação ao número de funcionários, o que pode dificultar a implantação de uma equipe que trabalhe em processos, visto que a rotatividade dos estagiários é de bianual. Foi constatado, através de entrevista, que os estagiários tem limitações de acesso ao sistema, fato que pode ser considerado normal devido a confidencialidade e alto nível de responsabilidade de algumas informações do setor, mas que diminui o leque de utilidade par o atendimento do mesmo.

Continuando dessa forma, clientes continuarão indo ao setor e voltando sem a solução de suas demandas porque um ou outro funcionário não estará no setor naquele momento e, mesmo tendo mais sete pessoas no setor, nenhuma tem a competência para atender aquela necessidade específica de responsabilidade de outro colaborador.

4.2.3.2 Secretaria geral

Este setor conta com cinco funcionários e três estagiários. Em entrevista foi constatado que os cinco funcionários tem rotinas bem definidas de tarefas, que vão desde a emissão de documentos a atendimento a clientes. Segundo o que foi declarado e observado em visita, todos os funcionários tem autonomia e competência para realizar qualquer atendimento, e, em caso de dúvidas, tem acesso direto ao chefe do setor para garantir o atendimento do cliente.

Esse setor parece ser o único organizado dessa forma, como uma equipe organizada em processos e que trabalha as competências o mais igualitariamente possível, o que proporciona o atendimento de qualquer cliente mesmo na ausência de algum dos colaboradores.

Quanto aos estagiários, foram contratados para funções específicas de digitação, mas são treinados para atenderem as principais e mais comuns demandas dos clientes.

Diante desse quadro, dificilmente algum cliente sai desse setor sem ser atendido por falta de determinado funcionário. Contudo, observa-se que tal feito é iniciativa particular do chefe do setor, e não trabalho direto da administração geral da instituição.

A única ressalva é com respeito ao número de atendentes, que por vezes não é suficiente para a quantidade de clientes em épocas de matrículas, que causa um grande aglomerado de pessoas para serem atendidas por poucos funcionários, os quais tem rotinas com prazos legais e que não podem deixar de realizar tais tarefas para se dedicar ao atendimento.

4.2.3.3 Cursos livres

Escola de música e Instituto de idiomas – essa seção talvez seja a que mais evidencie a carência de uma administração por processos e competências por parte da INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL. Na escola de música, considerada curso livre e, ao mesmo tempo, um serviço agregado para o bem-estar dos alunos internos, não há funcionários para atendimento além do chefe do setor. São três estagiários, um para cada turno, que, no tocante ao atendimento aos clientes, tem autonomia reduzida de acesso ao sistema, limitando-se ao controle de inadimplência e rotinas internas das aulas.

Já o instituto de idiomas (IMI), possui uma única estagiária que trabalha 4 horas por dia, jornada dividida em dois turnos, o que limita o atendimento do cliente novo aos horários em que ela ou o chefe do setor estão presentes.

Nenhum dos dois setores tem autonomia para fazer matrículas, emitir boletos e fazer acertos financeiros, ficando essa atribuição para a central financeira da instituição que faz esse atendimento para os mais de dois mil estudantes das faculdades e educação básica.

Em entrevista, ficou constatado que o IMI sofre menos com essa situação, uma vez que a maioria de seus clientes é também cliente da instituição educacional, na faculdade ou no ensino básico. Isso facilita o processo de matrícula no financeiro.

Já a escola de música demanda uma orientação de matrícula burocrática, o que obriga o cliente a ter que ir ao setor para definir tal orientação, e de posse desse documento, deslocar-se até o setor financeiro, competir pelo atendimento com mais de dois mil alunos da graduação e da educação básica, para receber o boleto e ter sua matricula confirmada após o pagamento, sendo necessário retornar ao setor da escola de música para tal confirmação.

Esse processo também acontece, via de regra, no IMI para qualquer cliente que necessite de alguma orientação, ou que precise fazer um teste de nivelamento, geralmente clientes novos. Estes terão que competir para atendimento com os demais clientes da instituição, gerando um considerável desconforto.

Digno de nota é que a instituição mantém um grupo de estagiários treinados

para atender matrículas e emitir boletos na central de finanças. Claro que negociações especiais são remetidas para um funcionário, chefe do setor, mas são definidos "pacotes" de negociação padrão para estes atendentes de linha de frente. Imediatamente surge uma questão: se são estagiários que negociam e emitem boletos na central de finanças, e se cada setor possui estagiários, por que não treinar os outros estagiários para realizar também essas funções? Por que submeter os clientes desses setores a uma rotina estendida de procedimentos?

4.2.3.4 Secretaria de coordenação da graduação

Esse setor possui quatro funcionárias e dois estagiários, que trabalham dois turnos. Os diversos cursos da INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL são distribuídos entre as quatro secretárias, além dos programas de estágio na clínica escola. Geralmente, em cada turno há, pelo menos, duas secretárias no setor, que funciona os três turnos. Em visita e entrevistas, pôde ser observado que cada secretária está focada nos processos dos cursos que lhe são designados, não tendo autonomia, pelo menos não oficialmente, para responder acerca de processos de outros cursos.

Foi constatado que, comumente, clientes vão até o setor com suas demandas referentes aos cursos, e se for no turno em que a secretária específica daquele curso não está presente, muitas vezes voltam sem ter solução de suas demandas. Sempre que a necessidade for específica do curso, só poderá ser atendida pela secretária do curso.

Os estagiários não têm acesso a atendimento em nível de sistema de cursos, apenas serviços básicos, como impressão de atividades, correspondência entre setores, atendimento de telefone e algumas informações básicas. Não o suficiente, pelo que foi observado, para impedir a sobrecarga das secretárias em algumas sazonalidades. De fato, pode-se notar que os cursos não estão alinhados em processos homogêneos, o que dificulta a organização do setor em processos. A divisão de funções com base nos cursos também concorre contra a definição de competências gerais necessárias para o setor.

5 | CONCLUSÃO

Gonçalves (2000) sugere que as empresas que melhor e mais rapidamente se ajustarem a abordagem de administração por processos dominarão o mercado, principalmente porque processos são o material do qual as empresas são feitas.

Deve-se ressaltar que o ramo de escolas está alocado na prestação de serviços, e, portanto, necessita ter seu foco no atendimento das necessidades do cliente. A instituição educacional necessita migrar de uma administração centralizada na própria instituição, caracterizada pela facilidade de cumprir tarefas, para uma administração direcionada a diminuir o esforço do cliente para ter suas necessidades e demandas satisfeitas.

Para a organização da empresa no modelo de administração por processos

e competências, há que se fazer todo um estudo das diversas rotinas de atividades da empresa e estabelecer um conjunto de processos que abarquem todas as atividades da empresa. Os processos, via de regra, são formados por tarefas afins, ou complementares. Mas o mais importante é o elemento humano. É aqui que não se pode errar.

As equipes não podem ser compostas de simples carimbadores, ou conferidores de crachás. As pessoas envolvidas numa equipe dessas precisam obedecer a um perfil de autonomia de pensamento, critério de avaliação de situação e criatividade para gerar soluções. É praticamente uma equipe formada por gestores de seus próprios processos, tendo em vista a satisfação do cliente, sem fugir aos objetivos gerais da empresa.

Esse perfil de colaborador dificilmente é encontrado pronto. Precisa ser formado. E aí reside a importância central do setor de Recursos Humanos nessa configuração de processos. É ele que vai mapear as rotinas e as competências, alinhar os processos e desenvolver os colaboradores. Esse processo começa na contratação, selecionando os perfis compatíveis com um integrante de uma equipe que trabalhará em processos. Em seguida, na capacitação constante, o RH promoverá o desenvolvimento das competências gerais de cada servidor e as inerentes a cada processo.

Uma equipe de processo devidamente preparada, treinada, capacitada apresenta agilidade e qualidade de resposta às demandas da clientela. Além do mais, favorece o desenvolvimento pessoal dos membros da equipe, desafiando-os a crescerem em competências e habilidades. As equipes tornam-se especialistas nas diversas tarefas do processo.

Um fator a ser observado é o volume de atividades desempenhadas pela equipe, que sempre será superior à soma das partes, o que se chama de sinergia, que é, segundo Mattos (2012), “o processo pelo qual os talentos individuais são combinados”. Isso repercutirá na adaptação às novas condições com rapidez e na capacidade da empresa se capacitar a partir da experiência vivenciada. (MOLINA, 2003).

Nas visitas e entrevistas nos setores abordados nesse trabalho verificou-se que a INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL vem tentando alcançar um nível de excelência na prestação de serviços educacionais. Pesquisas de satisfação são feitas anualmente. A CPA vem atuando sistematicamente na melhoria de seus formulários de pesquisa e avaliação, revelando anualmente os pontos a serem melhorados, de acordo com as pesquisas. Essa preocupação é muito importante, visto que é de conhecimento geral que os clientes estão mais voltados para punir um mal serviço que recompensar um bom.

No que diz respeito ao setor de RH, tem-se notado esforço em mapear as tarefas dos setores, aliadas às competências necessárias para tais. Formulários são feitos e refeitos nesse afã. Apesar dessa constatação, os trabalhos de mapeamento das tarefas e das competências estão paralisados e sem planejamento a curto prazo para serem retomados.

Quanto às pesquisas, ainda demonstram um alto nível de insatisfação de clientes e servidores, como demonstrado nos relatórios da CPA. E, no que diz respeito aos setores

pesquisados, poucas modificações têm sido notadas a nível administrativo que possam modificar o atendimento. Algo que é facilmente notado nas pesquisas de avaliação da instituição é que são direcionadas para medir o nível de satisfação somente. A CPA não deve negligenciar outras formas de avaliar o de atendimento, a exemplo das constantes queixas dos chefes de setores, que são uma importante fonte de informação do que pode ser melhorado.

Estas demandas vão desde a necessidade de funcionários em lugar de estagiários, visto que estes últimos tem limitações de ação, bem como a necessidade de ajuste no processo de matrícula nos cursos livres, que por vezes demanda muito esforço por parte do cliente, para resolver suas demandas.

Essas reivindicações chamam a atenção para um aspecto que deve ser observado em todos os níveis de atendimento, que é o nível de esforço do cliente para ser atendido. A Gartner (2019, *apud* GENEZE, 2017), sugere uma pesquisa para medir o grau de **esforço do cliente** para ser atendido. Essa pesquisa parece adequada para prestadoras de serviço, visto que o método de avaliação de satisfação-CES, sigla para *customer effort score (pontuação do esforço do cliente)*, tem um diferencial, através do qual os "clientes não irão analisar a satisfação em si, mas sim o esforço que o mesmo teve para resolver o seu problema.

Claro que o objetivo da empresa deve ser reduzir essa pontuação ao máximo, visto que, de acordo com a Gartner, **"96% dos clientes com um índice de alto esforço apresentam lealdade reduzida no futuro e 9% relataram baixo esforço e consolidaram a sua fidelidade com a marca"** (GENEZE, 2017, n.p), (grifo acrescentado). De acordo com as observações e informações colhidas por esta pesquisa, provavelmente este teste apontará um alto nível de esforço por parte dos clientes para terem seus problemas resolvidos. Fica a sugestão para a CPA preparar uma pesquisa própria nessa direção.

É propício ressaltar que todas as constatações concernentes a insatisfação dos clientes internos e externos da instituição dificilmente serão resolvidas se forem trabalhadas isoladamente. A proposta desse trabalho é uma abordagem administrativa sistêmica, um "modus operandi" que muda a cultura de foco na facilidade para a instituição cumprir tarefas, para foco nas necessidades do cliente.

Valendo-se das pesquisas feitas, se os setores de RH e de contabilidade da instituição estivessem organizados como equipes de processos, dificilmente alguém deixará de ser ter sua demanda resolvida porque um funcionário faltou ao trabalho. O mesmo aconteceria no setor de secretaria de coordenação, em que as secretárias poderiam ter autonomia para atuar em todos os cursos, desde que os processos fossem alinhados. Assim também os estagiários, que deveriam poder desempenhar o mesmo papel que outros já fazem em outros setores.

A realidade da instituição é que seus processos estão submetendo os clientes a um extenuante e burocrático processo de atendimento físico, o que denuncia uma vontade

administrativa de centralizar o atendimento financeiro, mesmo causando aumento de esforço ao cliente. Digno de nota nessa constatação, é que os que atendem os clientes para emissão de boletos e acertos básicos, são também estagiários, e tendo pessoal alocado, no mesmo nível hierárquico, no caso estagiário.

O processo de mudança certamente é trabalhoso e envolve custos, especialmente em contratações. Entretanto, após instaurada o sistema de administração por processos baseada em competências, a produtividade certamente crescerá, os custos com demissões e novas contratações cairão vertiginosamente, a perda de clientes por insatisfação reduzirá drasticamente, o marketing "boca a boca" será expandido, o clima institucional será de cooperação e criatividade. Os benefícios certamente compensarão o investimento.

Finalmente, sempre é bom lembrar no caso específico da instituição, que possui faculdades de administração, secretariado executivo, tecnologia da informação, que se torna bastante incoerente não possuir um serviço de excelência com altos níveis de satisfação e baixo nível de esforço por parte de seus clientes. Esses cursos oferecem um laboratório de criatividade e inovação a disposição da instituição, além de material humano a ser selecionado.

Em tempo, pode-se dizer que a característica confessional da instituição educacional, aliada à natureza de prestadora de serviços, impõe um foco na necessidade dos clientes. Afinal, a filosofia cristã reproduz seu fundador que disse de si mesmo: "O Filho do homem não veio para ser servido, mas para servir" (A Bíblia, Marcos 10:45), e essa declaração, além de carregar em seu bojo o cerne da etimologia da palavra administração, enfatiza o princípio da administração por processos e competências, que é o foco na necessidade do outro, no caso, do cliente.

REFERÊNCIAS

A BÍBLIA. **Evangelho segundo Marcos.** Tradução de João Ferreira Almeida. Edição revista e atualizada. Barueri- Sp: Sociedade Bíblica do Brasil, 2008. 1664p. VT e NT.

ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações o desafio da inovação. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11 Nov./Dez. 1995).

ARANHA, Sônia. Quando as escolas fecham as portas. *In:* BLOG: Centro de estudos prospectivos de educação e cultura. Campinas, SP, 17 de setembro de 2011. Disponível em: http://blog.centrodestudos.com.br/quando-as-escolas-fecham/. Acesso em: 15 Mai. 2019.

ARAÚJO, Andréa Cristina Marques de; GOUVEIA, Luís Borges. Uma revisão sobre os princípios da teoria geral dos sistemas. **Revista Estação Científica.** Juiz de Fora, nº 16, julho– dezembro / 2016. Disponível em: http://docplayer.com.br/60494142-Uma-revisao-sobre- osprincipios-da-teoria-geral-dos-sistemas-resumo.html. Acesso em: 29 Abr. 2020.

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque e al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Rev. Econ. Sociol. Rural** vol.51 no.4 Brasília Oct./Dec. 2013. Disponível em https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000400007. Acessado em: 30 Abr. 2019.

BARCELAR, Carina & PAULA, Patrícia de. Censo: 218 escolas particulares fecharam de 2013 a 2015 no Rio. **O Globo**. Rio de Janeiro, 22 de set. de 2016. Disponível em: https://oglobo.globo.com/rio/censo-218-escolas-particulares-fecharam-de-2013-2015-no- rio20155182. Acesso em: 15 Mai. 2019.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE Revista de Administração de Empresas.** Vol 44, nº 1, 2004. Disponível em: https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-44-num-1-ano-2004-nid45505/. Acesso em: 30 Abr. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Competências no trabalho**: uma análise da produção científica brasileira. Estudos de Psicologia 2007, 12(2), 149-158. Disponível em: 10.1590/S1413294X2007000200007. Acesso em 30 Abr. 2019.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, 6 (2), jul - dez, 2013,179-191. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S198382202013000200003&ln g=pt&nrm=iso. Acessado em 07 Nov. 2019.

CAMPOS, K. F. A comunicação interna e seu impacto no clima organizacional: uma análise em uma IES confessional**. Revista Formadores**. Vol.11. Nº 4. Novembro de 2018.

Cachoeira-Ba, 2018. Disponível em: http://www.seeradventista.com.br/ojs/index.php/formadores/article/view/1006. Acesso em: 28 Abr. 2019.

CARVALHO, Eliane Maria Cherulli. **Gestão de pessoas e de processos**. Brasília: POSEAD, 2010.

Comissão Própria de Avaliação. **Relatório Institucional**. Disponível em: http://www.adventista.edu.br/pt/conheca-a-fadba/avaliacoes-institucionais/relatorio-da- cpafadba. Acesso em: 10 Jun. 2019.

ETHOS-CEERT. Indicadores para promoção da equidade racial. ETHOS, São Paulo, dezembro de 2016, ciclo 2017/2018. Disponível em: https://www.ethos.org.br/categoria/publicacoes/: 28 Abr. 2019.

FASCIO, Vera. **Competências e habilidades**. Disponível em: http://cefaprotga.blogspot.com/2008/03/competncias-e-habilidades.html. Acesso em: 8 Nov. 2019.

GENEZE, Pedro. O que uma pesquisa de satisfação pode dizer sobre a sua empresa? **Neoassist**, 2017. Disponível em https://blog.neoassist.com/pesquisa-de-satisfacao/. Acesso em: 11 Jun. 2019.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE: **Revista de Administração de Empresas**, v. 40. n.1. Jan/Mar. 2000. São Paulo: RAE, 2001.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? RAE **Revista de Administração de Empresas**, v. 40. n. 4 . Out./Dez. 2000. São Paulo: RAE, 2001.

MATTOS, Ruy de A**. Gerenciando o Desenvolvimento da Equipe**. Disponível em http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/gerenciando-o-desenvolvimento-da-equipe. Acesso em: 01 Mai. 2019.

MOLINA, Manuel Antonio. **Estruturação e Organização de Equipes de Trabalho: o Modelo da Novartis**. USP - Working paper Nº 03/028 – 2003. Disponível em*:* www.ead.fea.usp.br/wpapers. Acesso em: 29 Abr. 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 6, pp. 107-124, Jan./Fev. 2017)

SILVA, Lídia Oliveira da e TELES, Denise Dalescio Sá. **Gestão de Pessoas por Competências**. FGF: Brasília, 2010.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processo** – uma abordagem da moderna administração. 3ª ed. Editora Saraiva, 2012.

CAPÍTULO 13

EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA ADOLESCENTES: UMA PESQUISA COM ALUNOS DO ENSINO MÉDIO DA ESCOLA MARGARIDA PARDELHAS DE CRUZ ALTA/RS

Data de aceite: 01/06/2022

Guilherme Henrique Gomes Kottwitz
Acadêmico do curso de Administração da Universidade de Cruz Alta

Jean Lucas de Carvalho Pezzerico
Acadêmico do curso de Administração da Universidade de Cruz Alta

Maicon Uilian Pereira Mulinari
Acadêmico do curso de Administração da Universidade de Cruz Alta

Rozali Araujo
Mestre em administração pela UFSM, docente do curso de Administração da Universidade de Cruz Alta

RESUMO: O presente artigo tem como tema a Educação Financeira para adolescentes. O estudo objetivou detectar o hábito do uso do dinheiro e examinar as características financeiras dos adolescentes do Colégio Margarida Pardelhas da Cidade de Cruz Alta/RS. Utilizou-se da análise quantitativa dos dados e da metodologia descritiva. A amostra obtida através do instrumento de pesquisa totalizou 119 alunos. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado de forma remota pelo Google Forms a instituição de ensino. Por meio do resultado obtido, pode-se perceber que os alunos possuem um bom nível de Educação Financeira, tendo noção e controle sobre boa parte de seus gastos. Concluiu-se também que a internet é o principal meio de acesso ao aprendizado do assunto. Entretanto, ainda se encontram falhas no aprendizado que podem ser ajustadas, visando uma melhora futura na formação do jovem para a vida adulta.
PALAVRAS-CHAVE: Educação Financeira. Finanças. Adolescentes. Dinheiro. Gastos.

ABSTRACT: This article is about Financial Education for teenagers. The study aimed to detect the habit of using money and examine the financial characteristics of adolescents from Colégio Margarida Pardelhas in the city of Cruz Alta/RS. Quantitative data analysis and descriptive methodology were used. The sample obtained through the research instrument totaled 119 students. Data were collected through a questionnaire applied remotely by Google Forms to the educational institution. Through the results obtained, it can be seen that the students have a good level of Financial Education, being aware of and controlling a good part of their expenses. It was also concluded that the internet is the main means of access to learning the subject. However, there are still learning gaps that can be adjusted, aiming at a future improvement in the training of young people for adult life.
KEYWORDS: Financial Education. Finance. Teens. Cash. Spending.

1 | INTRODUÇÃO

Presencia-se um mundo que apresenta intensos avanços e inovações tecnológicas, tal fato impacta diretamente diversas áreas, sendo uma delas a área econômica. Em um mundo

globalizado, percebe-se que a tecnologia está presente em âmbito social, ferramenta esta que também trouxe facilidade e praticidade no ambiente profissional, estando ao alcance da maioria da população, proporcionando um mundo inteiramente conectado.

Se faz importante ponderar que o cenário econômico é constantemente afetado por progressões e novos hábitos de consumo. Em um panorama aquecido pelo mercado consumista, mostra-se relevante possuir uma vida financeira estável e equilibrada, evitando aquisições por impulso. As novas gerações tendem a apresentar estímulos fortes de compras emocionais, com decisões de consumo de curto prazo voltado para satisfação momentânea de seus desejos e na maioria dos casos, sem planejamento (DOMINGOS, 2017). Para que essa nova formação de adultos esteja apta a enfrentar os novos tempos, eles devem ser direcionados para uma vida com gastos conscientes.

É cada vez mais precoce o contato de jovens e adolescentes com mundo das finanças. No Brasil a Lei do Aprendiz n° 10.097/2000, também conhecida como Menor Aprendiz, determina que toda empresa de grande ou médio porte deve ter de 5% a 15% de aprendizes entre seus funcionários. Com isso, as últimas gerações de jovens tendem a ingressar rapidamente no mercado de trabalho e passam a receber salários, o que demanda certa precaução para que sejam bem aplicados.

É no início da adolescência em que se começa a moldar e direcionar o jovem para uma vida adulta, cheia de desafios e responsabilidades. A escola, geralmente se torna a principal responsável por essa “lapidação”. Segundo os estudos realizados por teóricos estrangeiros (Amezcua & Everardo, 2017; Mancebón, Embún & Sancho, 2016, apud Silva & Araújo 2018) ter conhecimento básico em matemática, é a base para ter uma boa gestão das próprias financias. Porém, o compilado de dados do grupo “Todos Pela Educação” extraídos do IBGE de 2018, mostram que só 7,3% dos jovens brasileiros que se formam no ensino médio sabem o básico de matemática.

Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo geral discutir a importância de uma boa Educação Financeira na adolescência, analisando as razões e causas que auxiliam para que a mesma se realize, promovendo o consumo cauteloso do dinheiro. Como objetivos específicos, cita-se: detectar o habito do uso do dinheiro; examinar as características financeiras dos adolescentes do Colégio Margarida Pardelhas da Cidade de Cruz Alta/RS e como eles manuseiam o dinheiro neste período de suas vidas.

Este estudo está divido em 5 tópicos, partindo-se de uma breve exposição do tema, que foi abordado nesta introdução. Logo após, será exposto as referências teóricas que serviram como base para a realização deste artigo. Em seguida, será exposto os matérias e métodos usados para a análise e, em sequência, a apresentação e discussão dos resultados obtidos. Encerrando, portanto com as considerações finais.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

A presente sessão tem como intuito apresentar conceitos teóricos voltados para a educação financeira na adolescência e sua importância nessa fase da vida, assim como suas consequências para a vida adulta.

2.1 Educação financeira

Finanças é definida como a ciência e a pratica do manuseio do dinheiro ou de recursos financeiros que o representem (OXFORD LANGUAGES, 2020). Estendendo o conceito, trata-se de processos, operações, corporações, mercados e recursos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos. Pode-se dizer que todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou ganhos, gastando ou direcionando o seu capital.

O conceito de finanças abre espaços para diferentes teses e análises, dentre estes está presente os estudos voltados para a educação financeira, no qual para D`Aquino (2008 *apud* BUGARIN 2013, p. 15), a "função da educação financeira é criar as bases para que na vida adulta nossos filhos possam ter uma caminhada saudável, equilibrada e responsável em relação ao dinheiro".

A educação financeira é um conjunto de técnicas que concedem um comportamento e modo de pensar que auxiliam desde a quitação de dívidas até um possível enriquecimento, através do conhecimento de termos financeiros e da matemática que ajudam o indivíduo nas tomadas de decisões (OLIVEIRA; KASPCZAK, 2013).

Outra definição interessante é a de Augustinis (2012): O conceito de educação financeira também pode ser considerado absoluto, ou seja, inclui alguns padrões de conhecimento que são relevantes para todos os indivíduos, os quais variam de acordo com as competências, necessidades e objetivos individuais de cada um. Ambas as definições entendem que ter uma educação financeira ajuda na tomada de decisão e alcance de objetivos para os indivíduos.

Atualmente, falar em educação financeira pode ser visto como uma coisa nova que precisa ser introduzida na sociedade o mais rápido possível. Saber honestamente ganhar dinheiro, consumir e economizar são habilidades que todos precisam desenvolver para manter o equilíbrio no dia a dia (SECCO, 2014).

A educação financeira ainda inclui em formular um planejamento base e segui-lo, mantendo assim o equilíbrio de contas do indivíduo. A boa saúde financeira pode se concentrar em curto, médio e longo prazo. Wohlemberg, Braum e Rojo (2011 *apud* MEDEIROS, MEDEIROS, 2017) reiteram que, desde que os orçamentos e planos financeiros sejam efetuados de forma adequada, eles podem controlar efetivamente as receitas e despesas, contribuindo assim para uma boa gestão dos recursos da receita mensal.

Assim, pode-se considerar a educação financeira como um caminho para adquirir o conhecimento de gerir os próprios recursos, e tendo a chance de aplicação dia após dia, melhorando a distribuição de receitas e podendo realizar um melhor gerenciamento de despesas (SALES, 2018).

Ademais, pode-se acrescentar ainda como objetivo da educação financeira, auxiliar seus usuários na administração dos rendimentos de suas aplicações e seu emprego em futuros investimentos (OLIVEIRA e KASPEZAK, 2013)

Por isso, a importância da educação financeira. De acordo com Sousa et al. (2013 *apud* MEDEIROS e MEDEIROS, 2017, p. 4) a educação financeira é uma forma de fornecer conhecimentos e informações sobre comportamentos básicos que podem contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e de suas comunidades, pois, em geral, a educação financeira acaba afetando toda a economia.

É por conta disso que o tema vem ganhando destaque nos últimos anos, pois mostra a grande importância do equilíbrio financeiro do indivíduo, onde o princípio da habilidade financeira é ser capaz de ganhar e direcionar os seus recursos, ou seja, ter a habilidade de compreender e trabalhar o próprio capital, OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

2.2 Conhecimento financeiro

De acordo com Lucena e Marinho (2013), O conhecimento sobre educação financeira permite que o indivíduo controle e planeje melhor a renda. Com isso, a educação financeira apresenta uma grande relevância na gestão das contas pessoais. Isso pode auxiliar na alocação e classificação das despesas, bem como para uma boa gestão e previsão das receitas orçamentarias. Em outras palavras, a gestão financeira pessoal está relacionada ao plano de renda pessoal, determinando quantas despesas devem ser alocadas, quanto deve ser usado para poupança e quais investimentos podem ser feitos em qualquer situação, a fim de obter recompensas, para que os sonhos materiais se tornem realidade (LUCENA; MARINHO, 2013, *apud*, MEDEIROS e MEDEIROS, 2017).

Massaro (2015) explica que as técnicas e práticas de gestão financeira, quando aplicadas a indivíduos e famílias, formam aquilo que se chama, usualmente, de finanças pessoais.

Na visão de Fernandes, Monteiro e Santos (2012, *apud* MEDEIROS e MEDEIROS, 2017) A gestão financeira pessoal visa maximizar o patrimônio pessoal, tomando todas as decisões de financiamento, investimento, consumo, avaliação de risco e retorno de acordo com os objetivos pessoais.

Santos (2011, *apud* SALES, 2018), afirma que o indivíduo educado financeiramente poderá realizar escolhas positivas, podendo ter uma visão crítica para comparar e decidir sobre situações financeiras a sua disposição. Para reforçar, na visão de Modernell (2014) é relevante permitir o contato e o manuseio do dinheiro para as crianças que estão passando

para a adolescência. O especialista acredita que uma boa estratégia é impor certas restrições ao comportamento de compra dos jovens, que, com essa atitude, podem estudar o que desejam, além de se preocupar em estudar preços e observar ações promocionais. Podemos considerar a liberdade relacionada ao uso da moeda.

A importância de ensinar sobre finanças pessoais pode contribuir para que os jovens possam compreender o valor do dinheiro e aprender a administrar orçamentos e contas. Formando no futuro adultos que saibam planejar seus planos de vida, como adquirir a casa própria, o sustento da família, os estudos de seus filhos e economizar para a aposentadoria (PINHEIRO, 2008, *apud* FERREIRA e CASTRO, 2020).

Cerbasi (2011, p. 17), afirma que "começar cedo e de forma correta educar os filhos sobre dinheiro, pode diferenciar um milionário de um endividado". Portanto, é importante destacar que as crianças estão ligadas a comportamentos de consumo que iniciaram desde a infância e que acaba refletindo na fase da adolescência e adulta, e é importante que se adote a prática de refletir sobre a forma de como planejar os recursos financeiros (*apud* SALES, 2018).

Portanto, é notória a importância e a necessidade de a educação financeira fazer parte desde cedo da vida do indivíduo. Porém, tendo em vista que boa parte das famílias não tem o conhecimento necessário para compartilhar com os filhos, caberia a escola exercer esse papel. Entretanto, a matéria de finanças não está presente na grade curricular escolar, o que resulta numa lacuna em branco na formação do indivíduo. Conforme esclarece Martins (2004, p.0, *apud* ISOPPO, ZILLI, BIFF), "o aluno não estuda noções de comércio, economia, finanças ou impostos. E mesmo o dinheiro, se fazendo presente diariamente na vida das pessoas, o sistema educacional praticamente ignora o assunto". Esse fato permaneceu assim até 2017, pois foi a partir do mesmo ano que surgiu as determinações da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), no qual afirmava que o ensino dessa competência seria obrigatório no ensino escolar brasileiro. Proporcionando com que a escola seja uma ferramenta facilitadora no processo base de noção financeira e do ato de planejar.

Silva (2013), ressalta que o ato de planejar se refere à organização antes da ação, sempre considerando a possibilidade de atingir o objetivo, quanto maior o controle financeiro, maior a segurança financeira e a tranquilidade de manutenção do padrão de vida. Além de reduzir o risco de endividamento.

Vale ressaltar que, de acordo com pesquisa realizada pela Employee Financial Education em dezembro de 2011, a ausência de educação financeira pode afetar a saúde pessoal, pois o gasto excessivo pode gerar estresse e inúmeros outros desequilíbrios emocionais. O estresse causado pela dívida pode causar ansiedade, fortes dores de cabeça, tensão muscular e até ataques cardíacos (SALES, 2018).

Seguindo nesse panorama, Wisniewski (2011) salienta que a frequente falta de controle do orçamento financeiro devido à falta de informações e planos financeiros acabou

se tornando um dos fatores que afeta e prejudica a saúde financeira pessoal global (*apud* MEDEIROS e MEDEIROS, 2017).

Sob esse enfoque, é possível compreender a importância das finanças pessoais para determinar o sucesso financeiro de uma pessoa e auxiliá-la na gestão de recursos para que tenham satisfação pessoal e satisfação financeira (KAPOOR; DALABAY; HUGHES, 2012, *apud* MEDEIROS e MEDEIROS,2017).

3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica utilizada nessa pesquisa pode ser classificada como quantitativa. É um método que representa fatos que podem ser medidos e converte as informações coletadas em números. O objetivo do pesquisador é analisar os dados, pois ele pretende corrigi-los ao máximo para garantir a confiabilidade de seu trabalho (COSTA, 2018).

Em relação a sua classificação, a pesquisa é descritiva, pois neste tipo de pesquisa, segundo Wazlawick (2014) as pesquisas descritivas buscam obter dados consistentes sobre determinada realidade, sem a existência de inferência do pesquisador ou de tentativas de obter teorias que expliquem os fenômenos. Portanto, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, ou seja, estudados sem uma manipulação mais direta do pesquisador (ANDRADE, 2018).

Com relação aos procedimentos técnicos, para esta pesquisa foi utilizado o levantamento para a coleta de dados, que segundo Medeiros (2019) consiste em um tipo de pesquisa que visa obter dados ou informações sobre as características ou opiniões de um grupo de pessoas que são selecionadas como representantes da população.

A população do presente artigo corresponde a um total de 421 alunos matriculados no ensino médio da instituição de ensino estudada. Segundo Silveira (2011) “população é o conjunto de seres que possuem, pelo menos, uma característica comum. Essa característica pode ser delimitada por sexo, faixa etária, comunidade em que vivem e etc.”

A amostra probabilística participante (que respondeu ao questionário aplicado á população) do instrumento de pesquisa corresponde a 119 alunos do primeiro, segundo e terceiro ano do ensino médio. A amostra pode ser definida como uma parte conveniente da população; nela, todos os elementos devem ser verificados com eficácia a pesquisa estatística desejada (SILVEIRA, 2011).

O instrumento de coleta de dados usualmente utilizado é o questionário tipo Survey, cujas perguntas (assertivas) são predominantemente fechadas. Geralmente se pede a atribuição de notas às questões perante uma escala que pode variar de 5 a 7 pontos (tipo Likert) ou de 0 a 10 pontos, entre muitas outras (MARCONDES, 2017). A escala de notas utilizada na pesquisa foi do tipo Likert, variando entre 1 e 5 pontos.

Sendo assim, foi aplicado um questionário aos estudantes de ensino médio da

escola pública Margarida Pardelhas de Cruz Alta. O questionário é uma ferramenta de coleta de dados que inclui uma série sistematicamente estipulada de questões que, por sua vez, devem ser respondidas por escrito, sem a presença do entrevistador. Portanto, as perguntas presentes neles são, na maioria dos casos, fechadas e predispostas a tabulações e com processamento estatístico. Pela sua praticidade, o questionário é adequado para as seguintes pesquisas: Grande população e / ou amostra (MAZUCATO, 2018)

O questionário foi dividido em 4 tópicos, conforme o Quadro 1. O primeiro tópico de perguntas é composto por questões de caracterização do perfil do estudante, como gênero; nível de ensino e idade. O segundo tópico apresenta perguntas relacionadas à uma abordagem inicial sobre educação financeira. O terceiro tópico é formado por perguntas referentes à educação financeira. E por fim, no quarto tópico é formado por perguntas referentes a participação da escola, abordando questões relacionadas ao aprendizado do aluno sobre o dito tema.

TÓPICO	PERGUNTAS	EMBASAMENTO
1° Tópico Característica do perfil do estudante.	- Gênero; - Idade; - Ano em que está estudando;	Perguntas gerais acerca das características do perfil do estudante.
2° Tópico Abordagem inicial sobre educação financeira	- Conhecimento por parte do indivíduo sobre educação financeira. - Importância desse tema na vida do indivíduo. - Origem da renda do indivíduo.	Wohlemberg, Braum e Rojo (2011); Augustinis (2012); Lucena e Marinho (2013); Secco (2014);
3° Tópico Educação financeira	- Independência e liberdade financeira. - Conhecimento do indivíduo sobre seus gastos. - Planejamento financeiro e sua importância. - Controle de gastos pessoais. - habito financeiro do indivíduo.	Cerbasi (2011); Wisniewski (2011); Massaro (2015);
4° Tópico Participação da escola	- O grau importância da abordagem do tema em sala de aula na visão do indivíduo. - A escola tem algum tipo de atividade voltado para o tema de finanças.	Martins (2004); Pinheiro (2008); Kapoor; Dalabay; Hughes (2012);

Quadro 1- Estrutura do questionário

Fonte: elaborado pelo autores (2021)

Para uma melhor visualização dos resultados, estes são apresentados em forma de tabelas e gráficos na seção seguinte. Kaur *et al* (2018) definem que a estatística descritiva é usada para resumir os dados de uma maneira organizada, descrevendo a relação entre as variáveis em uma amostra ou população.

Apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa, na próxima seção apresentam-se os resultados do estudo.

4 I ANÁLISE DESCRITIVA BÁSICA COM FREQUENCIA E PROPORÇÃO

Nesta seção do artigo, são apresentados os resultados e à análise dos mesmos obtidos através do instrumento de pesquisa. São observados o perfil dos alunos, a base de conhecimento inicial sobre educação financeira, conhecimento sobre finanças e a participação da escola no aprendizado sobre o referido tema.

4.1 Perfil dos estudantes respondentes.

O perfil dos estudantes (tabela 1) propõe verificar a distribuição dos alunos, foram levantadas inicialmente informações relacionadas ao gênero, idade e série/ano em que estão atualmente inseridos.

Gênero	**Quantidade**	**%**
Feminino	69	58
Masculino	49	41,2
Outro	1	0,8
TOTAL	**119**	**100%**
Idade	**Quantidade**	**%**
14	12	10,1
15	25	21
16	48	40,3
17	24	20,2
18	9	7,6
19 ou mais	1	0,8
TOTAL	**119**	**100%**
Série/ano	**Quantidade**	**%**
1º ano do Ensino Médio	35	29,4
2º ano do Ensino Médio	51	42,9
3º ano do Ensino Médio	33	27,7
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Dos 119 alunos respondentes da pesquisa, (58%) são do sexo feminino, enquanto (41,2%) são do sexo masculino e por fim (0,88%) de outra denominação genérica. Sendo estes distribuídos em 3 graus de ensino distintos, destaca-se que a série/ano que teve maior número de respostas obtido no instrumento foi a do 2° ano do ensino médio, com (42,9%). No que se refere à faixa etária dos respondentes, identificou-se, que a maioria deles possui entre 15 e 17 anos, representando 81,5% dos entrevistados.

Após a análise do perfil dos estudantes, que possibilitou observar questões ligadas

a gênero, idade e série/ano em que nossa amostra está inserida, foram apresentadas perguntas simples com o objetivo de constatar como os estudantes se enquadram no que se refere ao conhecimento adquirido sobre educação financeira.

Com isso, na próxima sessão serão exibidos os resultados referentes às finanças pessoais e planejamento financeiro.

Resposta	Quantidade	%
Sim	83	69,7
Não	15	12,6
Talvez	21	17,6
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 2 - Você conhece ou já ouviu falar sobre Educação Financeira?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A tabela 2 expõe o resultado alcançado que em relação a população total de respondentes, 69,7% afirmam que já ouviram falar sobre o tema de educação financeira, com 17,6 ficaram aqueles que talvez tenha conhecimento sobre o tema. Já aqueles que responderam não ter ouvido falar sobre educação financeira, corresponde á apenas 12,6%. Pode-se relacionar tais resultados aos dados obtidos por Santos (2011) apurou que 59,4% afirmaram conhecer o assunto abordado. Porém, cerca de 40,2% responderam não conhecer sobre o tema.

Com isso, há uma visível semelhança entre a análise feita por Santos (2011) e a nossa. Porém a um desequilíbrio considerável com uma diferença de quase 30% dos que responderam não conhecer ou já ter ouvido falar sobre educação financeira.

Alternativas	Quantidade	%
Escola	23	19,3
Família	57	47,9
Internet	73	61,3
Jornais, livros ou revistas	25	21
Amigos	14	11,8
Nunca ouvi falar sobre	17	14,3
Outros	13	10,9
TOTAL	**222**	**186,5**

Tabela 3 - Onde adquiriu conhecimento a respeito da educação financeira?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A tabela 3 apresenta o resultado obtido na questão da forma de obtenção de

conhecimento sobre o tema.

Vale ressaltar que a soma dos percentuais de cada resposta ultrapassa 100%, pois múltiplas opções poderiam ser assinaladas.

Os dados adquiridos mostram que a fonte mais usada e conveniente para o alcance de informação sobre educação financeira são os meios tecnológicos, a internet com um total percentual de 61,3% correspondendo à 73 respostas. Logo em seguida, com um total de 57 respostas, cerca de 47,9%, afirmam que tomaram conhecimento sobre o tema com a família. Os jornais, livros ou revistas obtiveram 25 aceitações (21%).

A escola foi assinalada por 23 alunos, isso representa 19,3% da mostra estudada, porcentagem essa que ficou à frente apenas da alternativa amigos, isso demonstra uma deficiência não só da escola em si, mas também de toda a rede pública de ensino. O Brasil vem fazendo, nos últimos anos, esforços para melhorar a educação financeira. O tema adquiriu status de política de Estado com a criação da Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF). Com isso, surgiu o Comitê Nacional de Educação Financeira (CONEF), do qual fazem parte diversos órgãos públicos e organizações empresariais (LEANDRO & GONZALEZ, 2018).

A alternativa “nunca ouviram falar sobre educação financeira” corresponde à 17 (14,3%). Ademais, 14 (11,8%) responderam que já compartilharam informações através dos amigos. 13 (10,9%) adquiriu conhecimento através de outros meios.

Segundo o resultado obtido em pesquisa realizada por Santos (2011), apurou que 33% dos entrevistados afirmaram ter adquirido o conhecimento financeiro em palestras, jornais ou revista; enquanto que 24% aprenderam no contexto familiar; logo em seguida, com 23% vem a internet como meio de informação; 18% afirmaram que adquiriram na escola; e 7% relataram compartilhar informações entre amigos e conhecidos.

A maioria dos resultados obtidos por Santos (2011) apresentam semelhanças entre a nossa pesquisa, percebe-se isso facilmente nas respostas: escola, amigos e livros. Porém, há uma diferença considerável na opção internet. Tal desequilíbrio se deve pela diferença de tempo entre as duas pesquisas (a de santos realizada em 2011; e a do presente artigo, realizada em 2021), com os avanços tecnológicos (principalmente o uso do celular) tornou-se mais acessível o acesso a informações oriundas da internet.

4.2 Abordagem inicial sobre Educação Financeira

Neste tópico, as séries de perguntas visam obter uma análise inicial do entendimento dos alunos sobre o básico do tema Educação Financeira. As questões abordam assuntos como a importância e o uso do dinheiro, a frequência com que recebe e a origem do mesmo.

Alternativas	Quantidade	%
Discordo plenamente	0	0
Discordo	0	0
Não concordo, nem discordo	1	0,8
Concordo	33	27,7
Concordo plenamente	85	71,4
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 4 - Você concorda que aprender sobre o uso do dinheiro é importante na sua vida?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Na tabela 4 pode-se verificar que 99,2% declararam que o aprendizado sobre o manuseio do dinheiro é importante em suas vidas; apenas 0,8 se mostraram indiferentes sobre a questão levantada. Nenhum respondente discordou sobre a importância do aprendizado sobre o uso do dinheiro. Portanto, com base nos resultados, os alunos parecem ter uma ideia da importância do conhecimento para uma melhor gestão do dinheiro na vida.

Esses dados se aproximam dos de Sales (2018) que constatou que 95,45% dos estudantes da sua amostra pesquisada reconheceram a importância do aprendizado da educação financeira em suas vidas.

Origem da renda	Quantidade	%
Renda própria	17	14,3
Renda dos pais ou responsável	89	74,8
Sem renda	8	6,7
Outra	5	4,2
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 5 - Qual a origem de sua renda?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Conforme os resultados analisados na tabela 5, 106 (89,1%) dos estudantes entrevistados afirmaram ter alguma renda, sendo que 74,8% tem como origem dessa renda, o dinheiro dos pais ou responsável e 14,3% possuem sua própria renda. Já 6,7% não possuem nenhuma renda e 4,2% declaram outras formas de obter dinheiro.

Alternativas	Quantidade	%
Sim, e posso geri-lo de acordo com minha vontade	58	48,7
Sim, mas não posso geri-lo	17	14,3
Não recebo	44	37
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 6 - Você recebe algum dinheiro de seus pais ou responsável?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Com a análise dos dados obtidos na tabela 6, é possível identificar que 48,7% dos alunos dizem receber certa quantia dos pais ou responsáveis, podendo gerir e gastar como bem quiser. Outros 14,3 afirmaram receber algum valor dos pais e responsáveis, porem relatam não poder decidir a forma de como gerir. Já 37% dos alunos marcaram que não recebem nenhum dinheiro de seus pais.

Comparando os resultados obtidos com os de Sales (2018) é possível perceber que de sua amostra 60,9% dos participantes declararam receber e poder gerir o dinheiro dado de seus pais ou responsável. E apenas 15,4% não recebem. Pode-se verificar então, que os dados dessa pesquisa apresentam um percentual semelhante de jovens que recebem recursos de seus pais ou responsáveis, mostrando que o contato do adolescente com o dinheiro parte da família.

Frequência	Quantidade	%
Diariamente	0	0
Semanalmente	4	3,4
Mensalmente	32	26,9
Não há período definido	83	69,7
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 7 - Com qual frequência você recebe?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Na questão abordada na tabela 7 sobre frequência de recebimento, destaca-se que 69,7% dos estudantes responderam não ter um período fixo ou definido para receber. Por segundo, com 26,9%, afirmaram ter um período mensal definido para receber. E apenas 3,4% relataram receber semanalmente.

Sales (2018) obteve em seus resultados que 40,8% dos alunos recebem sem periodicidade definida. Outros 21% recebem dinheiro semanalmente. E por fim 20,4% recebem mensalmente.

Comparando os dados, percebe-se uma simetria no período mensal, isso tende a acontecer, pois no Brasil o estágio mensal é o mais usado tanto para despesas e

receitas, como no próprio recebimento do salário. É possível constatar também, que há uma desconformidade entre as duas pesquisas, nos resultados obtidos na alternativa de recebimento em período indefinido, uma diferença de quase 30%. Receber dinheiro sem um período definido é arriscado e impossibilita ter um planejamento financeiro básico.

Alternativas	Quantidade	%
Discordo plenamente	0	0
Discordo	0	0
Não concordo, nem discordo	10	8,4
Concordo	48	40,3
Concordo plenamente	61	51,3
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 8 - Você concorda que um maior conhecimento do uso do dinheiro pode lhe trazer mais liberdade de escolha em sua vida?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A questão expressa na tabela 8 tem como objetivo relacionar o uso do dinheiro com a liberdade de escolha. Da amostra analisada, 91,6% alegaram concordar com a relação entre dinheiro e liberdade em suas vidas. Cerca de 8,4% mostraram-se indiferentes nessa questão.

Alternativas	Quantidade	%
Discordo plenamente	3	2,5
Discordo	11	9,2
Não concordo, nem discordo	33	27,7
Concordo	39	32,8
Concordo plenamente	33	27,7
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 9 - Você concorda que o dinheiro pode trabalhar por você, ao invés de você trabalhar por ele?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Na tabela 9, a pergunta teve como objetivo identificar o nível de conhecimento dos estudantes perante a questão de retorno de investimentos, que tendem a nos fazer ganhar dinheiro. Com base nas respostas retornadas, a maioria, cerca de 60,5% dos entrevistados concordam que o dinheiro, investido corretamente, pode trabalhar a seu favor. 27,7% se mostraram indiferente, e 11,7% discordam sobre o tema levantado na questão.

Confrontando os dados com a pesquisa de Sales (2018) a maioria, cerca de 70%, afirmaram não acreditar que o dinheiro pode trabalhar por você. Resultado esse que é oposto com os dados da nossa pesquisa, onde a maioria alegou concordar.

4.3 Sobre Educação Financeira.

Este tópico é constituído por perguntas que tem como foco analisar as características dos entrevistados em relação a tópicos como planejamento, controle, gastos, hábitos e investimentos. Destaca-se nas duas últimas perguntas o tema dentro do contexto escolar.

Alternativas	Quantidade	%
Sim	84	70,6
Não	35	29,4
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 10 - Você planeja seus gastos?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Na tabela 10, a questão expressa nos mostra que a maioria dos entrevistados, com 70,6% tem planejamento sobre seus gastos, por outro lado 29,4% declararam não planejar financeiramente seus gastos.

Resultado esse, muito similar ao obtido por Sales (2018), pois com 65,5% das respostas pertence à aqueles que planejam seus gastos.

Alternativas	Quantidade	%
Sim	108	90,8
Não	11	9,2
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 11 - De um modo geral, você sabe quanto e como gasta seu dinheiro?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Com os resultados expressos na tabela 11, é possível identificar facilmente que a maior parte dos alunos tem conhecimento do quanto e de que maneira gastam seu dinheiro. Segundo Santos (2011) “saber onde gasta seu dinheiro é o primeiro passo para elaborar um orçamento adequado e para ter um controle sobre sua vida”.

Alternativas	Quantidade	%
Não tenho nenhum tipo de controle de gastos	7	5,9
Apenas tento não gastar mais do que ganho	37	31,1
Tento gastar o mínimo e guardar o restante	39	32,8
Tenho total noção dos meus gastos	36	30,3
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 12 - Você tem controle sobre seus gastos?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

De acordo com os dados coletados e expressos na tabela 12, 32,8% dos estudantes afirmaram tentar ter o mínimo de despesa e guardar o restante do valor. Logo em seguida, com 31,1%, vem aqueles que responderam que apenas tentam não ultrapassar o valor que recebem, mantendo um equilíbrio de gastos em relação ao seu capital, outros 30,3% alegaram ter noção total de seus gastos. Ter controle das despesas pessoais é fundamental para a manutenção de relações financeiras saudáveis, gastando o máximo possível para evitar dívidas desnecessárias (SOUZA & ALMEIDA, 2019). E apenas 5,9% disseram não ter nenhum tipo de controle.

Alternativas	Quantidade	%
Poupar dinheiro	43	36,1
Gastar tudo o que recebe	12	10,1
Tento manter um meio termo	64	53,8
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 13 - Você tem o hábito de:

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A tabela 13 apresenta os resultados obtido na questão abordada. O objetivo da questão era identificar o habito dos estudantes em relação ao manuseio do dinheiro. Dos 119 alunos, cerca de 53,8% sinalizam tentar manter um equilíbrio em relação aos seus hábitos de consumo. Com 36,1% vem aqueles entrevistados que afirmaram ter o hábito de economizar seu dinheiro, segundo Souza e Almeida (2019) “ao poupar, você acumula valores financeiros no presente para serem utilizados no futuro”. Já 10,1% dos estudantes relataram gastar tudo que recebe.

O indivíduo deve desenvolver o hábito de manter o controle das despesas, receitas atuais e futuras. Com esse hábito, o indivíduo pode controlar suas despesas mensais. Porque, se não houver controle, o dinheiro não será mais investido corretamente e gasto com o excesso de dinheiro (KRUGER, 2014).

Alternativas	Quantidade	%
Sim	28	23,5
Não	36	30,3
Talvez	55	46,2
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 14 - Você acredita que sabe como investir seu dinheiro?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A tabela 14 revela o resultado obtido na questão levantada sobre ter conhecimento

de como investir seu dinheiro de alguma forma, 46,2% alegaram ter dúvidas em relação ao seu conhecimento sobre investimento. Logo atrás, com 30,3% afirmaram não saber como alocar seus dinheiros em recursos monetários, e apenas 23,5% garantiram que sabem como investir seu capital.

Sales (2018) apurou que 74,5% dos respondentes afirmam saber investir seu dinheiro. Outros 25,5% afirmam não saber investir seus recursos. É importante ressaltar que em seu questionário de pesquisa Sales (2018) dispôs na questão apenas a escolha do sim ou não, por conta disso os resultados comparados entre as duas pesquisas destoam-se.

Alternativa	Quantidade	%
Sim	9	7,6
Não	73	61,3
Não sei	37	31,1
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 15 - Sua escola tem ou teve alguma atividade relacionada à Educação Financeira?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

De acordo com a tabela 15 da amostra analisada, é possível perceber que 61,3 dos estudantes afirmaram não ter nenhum tipo de atividade relacionada com o tema em ambiente escolar. 31,1% não souberam responder, e somente 7,6 alegaram já ter tido alguma atividade referente ao assunto em análise. Deve-se destacar que a partir do ano de 2020, todas as escolas brasileiras devem acrescentar educação financeira como tema transversal na grade curricular, conforme as diretrizes da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Com isso, os alunos tendem no futuro a trabalhar e ter um contato maior em aula sobre o tema, fazendo assim com que a escola se torne uma ferramenta mais eficiente. Como consequência a porcentagem obtida na alternativa da escola, de 19,3%, exposta na tabela 3 tendem a aumentar com o passar dos anos.

O resultado apresenta uma certa semelhança ao obtido por Santos (2011), que identificou em seu trabalho que 46,6% dos alunos afirmaram não saber se a inciativa ocorreu na escola campo de pesquisa, enquanto 46,1% afirmaram que o projeto não ocorreu.

Alternativas	Quantidade	%
Sem importância	2	1,7
Pouca importância	1	0,8
Razoavelmente importante	11	9,2
Importante	33	27,7
Muito importante	72	60,5
TOTAL	**119**	**100%**

Tabela 16 - Você acredita ser importante o ensino desse tema em sua escola?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Verificando os dados obtidos na tabela 16, pode-se analisar que a abordagem do tema em ambiente escolar seria importante e relevante para a maioria dos respondentes, com cerca de 88,2%. Com uma porcentagem inferior à 10%, tal grupo alegou que o tema tem uma razoável importância para ser inserido em sala de aula. E apenas 2,5% assinalaram que o assunto abordado tem pouca ou nenhuma importância para ser discutido em período de aula.

O resultado pode ser comparado ao de Santos (2011) que constatou em sua pesquisa que a maioria dos alunos se mostraram interessados em aprender os princípios de educação financeira no colégio, poucos declararam ser contrários ou alegaram ter pouca importância.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a relevância do tema educação financeira, esta pesquisa teve como objetivo identificar o perfil e o nível de conhecimento dos alunos da escola Margarida Pardelhas, bem como a importância dada ao dinheiro e ainda como ocorre o uso do mesmo. O objetivo da pesquisa foi alcançado tirando as seguintes conclusões: os alunos têm um bom entendimento do tema abordado, pois, de acordo com a análise realizada, 69,7% dos alunos afirmam já ter tido contato com o tema de educação financeira. Vale ressaltar que 17,6% assinalou que talvez conheçam o assunto que foi posto em análise. Em relação às questões relacionadas a finanças pessoais, os resultados obtidos podem ser considerados positivos, pois a maioria dos entrevistados demonstrou compreensão dos tópicos base do tema.

Percebe-se que a amostra de estudantes deste estudo tem contato constante com o dinheiro em seu cotidiano. Nesse sentido, é importante que estejamos cientes da seriedade do aprendizado sobre o assunto para os jovens nessa fase das suas vidas, pois cerca de 99,1% dos entrevistados destacou a relevância do assunto. Para que assim, no futuro o país tenha adultos responsáveis e promissores financeiramente.

É importante mencionar que após as análises percebeu-se que cerca de 61,3% dos

alunos declararam que o principal meio de adquirir conhecimento e ter acesso ao tema está relacionado com a internet. Vale ressaltar que não há como medir a qualidade do que é lido e buscado por eles na internet. Todavia, deve-se destacar a disposição do jovem em adquirir e ir atrás do aprendizado.

Em contraponto, identificou-se uma deficiência por parte da escola em ser uma ferramenta para o ensino do tema, em razão de que apenas 19,3% dos entrevistados assinalaram a escola como meio de adquirir conhecimentos sobre finanças pessoais. Portanto, é importante que as escolas também busquem agregar conteúdo e exercícios, para que, por meio do ambiente educacional, possam formar adultos mais conscientes sobre a educação financeira.

Uma das limitações encontradas para a realização do artigo, foi a pouca variedade de trabalhos e materiais referentes ao tema educação financeira na adolescência. Outra limitação verificada foi interesse da amostra em participar do questionário, tendo em vista que de 421 alunos, apenas 119 retornaram o instrumento.

Para trabalhos futuros, sugere-se aplicar uma análise semelhante ao presente trabalho, mas inserindo o contexto familiar, para que assim fosse possível identificar as influências que os comportamentos, atitudes e ações dos pais e responsáveis refletem na vida econômica do jovem.

Também seria interessante elaborar um instrumento de pesquisa voltado para os professores, visando obter a opinião dos mesmo em relação ao tema, com perguntas focadas na importância de o assunto ser estudado em sala de aula e de como isso poderia ocorrer e ser inserido no ambiente escolar.

REFERÊNCIAS

A LEI. Aprendiz Legal, 2021. Disponível em: <https://www.aprendizlegal.org.br/lei>. Acesso em: 26/04/21

Anuário Brasileiro da Educação Básica. Todos pela Educação, Revista Educação, 2018. Disponível em: https://todospelaeducacao.org.br/noticias/anuario-brasileiro-da-educacao-basica-2018-disponivel-download/. Acesso em: 25/04/21

AUGUSTINIS, V. F. COSTA, A. de S. M. BARROS, D. F. Uma análise crítica do discurso de educação financeira: por uma educação para além do capital. Revista adm.made, 2012. Disponível em: PDF.

BRAIDO, G. M. STEIGER, G. A. Finanças pessoais na adolescência: conhecimento financeiro dos estudantes de ensino médio das escolas públicas da comarca de arroio do meio/rs. Researchgate.net, 2016. Disponivel em: https://www.researchgate.net/publication/306425498_FINANCAS_PESSOAIS_NA_ADOLESCENCIA_CONHECIMENTO_FINANCEIRO_DOS_ESTUDANTES_DE_ENSINO_MEDIO_DAS_ESCOLAS_PUBLICAS_DA_COMARCA_DE_ARROIO_DO_MEIORS. Acesso em: 20/05/21.

BUGARIN, R. J. de A. O nível de educação financeira traz um comportamento e resultados diferentes?. Dspace.insper.edu.br, 2013. Disponivel: http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/792/Rodolfo%20Jos%C3%A9%20de%20Araujo%20Bugarin_Trabalho.pdf?sequence=1. Acesso em 16/05/21.

Conferências sobre educação financeira acontecerão em maio. Portal MEC. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/35987-educacao-financeira>. Acesso em 05/06/21

COSTA, P. D. S. Metodologias de pesquisa utilizadas nos programas de pós-graduação em ciência da informação do ibict e unesp nos anos de 2014 a 2016. Bdm.ufpa.br, 2018. Disponível em: https://bdm.ufpa.br:8443/jspui/bitstream/prefix/552/1/TCC_MetodologiasPesquisaUtilizadas.pdf. Acsso em: 31/05/21

DOMINGOS, R. Terapia financeira: quebre o ciclo de gerações endividadas e construa sua independência financeira. São Paulo: Elevação, 2007. Acesso em: 28/04/21

FINANÇAS. Oxford Languages, 2020. Disponível em: <https://languages.oup.com/google-dictionary-pt/> Acesso em: 10/05/21

ISOPPO, M. ZILLI, J.C. BIFF, M. Perspectivas para a educação financeira no ensino superior. Periodicos.unesc.net, 2019. Disponivel em: http://periodicos.unesc.net/admcomex/article/view/5247. Acesso em: 27/05/21

LEANDRO, J. GONZALEZ, L. Desafios da educação financeira. Era.fgv.br, 2018. Disponível em: https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol17-num6-2018/desafios-educacao-financeira. Acesso em: 20/05/21.

LUCENA, W. G. L. MARINHO, R. A. L. Competências financeira: Uma análise das decisões financeiras dos discentes no tocante as finanças pessoais. Semead, 2013. Disponível em: PDF.

MARCONDES, R. C. et al. Metodologia para trabalhos práticos e aplicados. Mackenzie.br, 2017. Disponível em: https://www.mackenzie.br/editora/livro/n/a/i/metodologia-para-trabalhos-praticos-e-aplicados-administracao-e-contabilidade/. Acesso em: 31/05/21

MASSARO, A. Como cuidar de suas finanças pessoais. Cfa.org.br, 2015. Disponível em: PDF.

MAZUCATO, T. et al. Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico. Funepe.edu.br, 2018. Disponível em: PDF.

MEDEIROS, J.B. Redação Científica: Prática de Fichamentos, Resumos, Resenhas. 13. Pag 70. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MEDEIROS, N. de C. L. MEDEIROS, F. S. B. A educação financeira e as finanças pessoais sob a ótica da bibliometria: uma análise em eventos da administração no Brasil realizados no triênio 2012-2014. Periodicos.unicesumar.edu.br, 2017. Disponível em: https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/4726/3116. Acesso em:17/05/21.

MODERNELL, Á. Como implantar Educação Financeira nas escolas? Maisativos.com.br 2014. Disponível em: <http://maisativos.com.br/novosite/artigo-como-implantar-educacao-financeira-nas-escolas/. Acesso em 23/05/21.

OLIVEIRA, R. B. de. KASPCZAK, M. C. de M. Planejamento Financeiro Pessoal: Uma revisão Bibliográfica. In: Congresso Internacional de Administração, Gestão Estratégica: Criatividade e Interatividade. 2013. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2013/down.php?id=577&q=1>. Acesso: 16/05/21.

PEREIRA, A. S. SHITSUKA, D. M. PARREIRA, F. J. SHITSUKA R. Metodologia da pesquisa cientifica. Repositorio.ufsm.br, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1. Acesso em: 31/05/21

SALES, V. K. de O. A educação financeira no contexto do aprendizado escolar: um estudo com alunos do ensino fundamental II em uma escola particular no interior de Pernambuco. repositorio.ufpb.br, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11889/1/VKOS04102018.pdf. Acesso em: 18/05/21.

SANTOS, P. G. G. Análise do conhecimento financeiro dos alunos de ensino médio, 2011. Disponível em: PDF

SECCO, R. L. Importância da educação financeira na infância: uma revisão literária. www.eumed.net, 2014. Disponível em: https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/educacion-financiera.html. Acesso em: 19/05/21.

SILVA, A. K. P.; SILVA, F. G. F.; FERREIRA, J. L.; CASTRO, P. A. C. Finanças Pessoais: Um Estudo da Relação entre a Educação Financeira e o Endividamento dos Servidores da Universidade Federal do Ceará. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, 2020. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/REGS/article/view/10711. Acesso em: 16/05/21.

SILVA, M. A. da, LEAL, E. A., & ARAÚJO, T. S. Habilidades matemáticas e o conhecimento financeiro no ensino médio. Revista de Contabilidade e Organizações, 2018. Disponível em:https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/147269. Acesso em: 25/04/21.

SILVEIRA, C. R. Metodologia da pesquisa . Pag 54. 2. Ed. rev. e atual. Florianópolis : Publicações do IF-SC, 2011.

ANEXOS

Questionário de Pesquisa Sobre o aluno:

1) Gênero:

( ) Masculino

( ) Feminino

( ) Outra denominação

2) Qual é a sua idade atualmente?

( ) 14 anos

( ) 15 anos

( ) 16 anos

( ) 17 anos

( ) 18 anos

( ) 19 anos ou mais

3) Em qual série/ano você está?

( ) 1º ano do Ensino Médio

( ) 2º ano do Ensino Médio

( ) 3º ano do Ensino Médio

Abordagem inicial sobre Educação Financeira:

4) Você conhece ou já ouviu falar sobre Educação Financeira?

a. ( ) Sim

b. ( ) Não

5) Onde adquiriu conhecimento a respeito da educação financeira (marque mais de uma alternativa, se for ocaso)?

a. ( ) escola

b. ( ) internet

c. ( ) família

d. ( ) jornais, livros ou revistas

e. ( ) amigos

f. ( ) nunca ouvi falar sobre esse tema

6) Você acredita que aprender sobre o uso do dinheiro é importante na sua vida?

a. ( ) Discordo Plenamente

b. ( ) Discordo

c. ( ) Não concordo, nem discordo

d. ( ) Concordo

e. ( ) Concordo Plenamente

7) Qual a origem de sua renda?

a. ( ) Renda própria

b. ( ) Renda dos pais ou responsável

c. ( ) Sem renda

d. ( ) Outra

8) Você recebe algum dinheiro de seus pais ou responsável?

a. ( ) Sim, e posso geri-lo de acordo com minha vontade

b. ( ) Sim, mas não posso geri-lo

c. ( ) Não recebo

9) Com qual frequência você recebe?

a. ( ) Diariamente

b. ( ) Semanalmente

c. ( ) Mensalmente

d. ( ) Não há período definido

Sobre Educação Financeira:

10)Você concorda que um maior conhecimento do uso do dinheiro pode lhe trazer mais liberdade de escolha em sua vida?

a. ( ) Discordo Plenamente

b. ( ) Discordo

c. ( ) Não concordo, nem discordo

d. ( ) Concordo

e. ( ) Concordo Plenamente

11)Você concorda que o dinheiro pode trabalhar por você, ao invés de você trabalhar por ele?

a. ( ) Discordo Plenamente

b. ( ) Discordo

c. ( ) Não concordo, nem discordo

d. ( ) Concordo

e. ( ) Concordo Plenamente

12) Você planeja seus gastos?

a. ( ) Sim

b. ( ) Não

13) De um modo geral, você sabe quanto e como gasta seu dinheiro?

a. ( ) Sim

b. ( ) Não

14) Você tem controle sobre seus gastos?

a. ( ) Não tenho nenhum tipo de controle de gastos

b. ( ) Apenas tento não gastar mais do que ganho

c. ( ) Tento gastar o mínimo e guardar o restante

d. ( ) Tenho total noção dos meus gastos

15) Você tem o hábito de:

a. ( ) poupar dinheiro

b. ( ) gastar tudo o que recebe

c. ( ) Tento manter um meio termo

16) Você acredita que sabe como investir seu dinheiro?

a. ( ) Sim

b. ( ) Não

c. ( ) Talvez

17) Sua escola tem ou teve alguma atividade relacionada à Educação Financeira?

a. ( ) Sim

b. ( ) Não

c. ( ) Não sei

18) Você acredita ser importante o ensino desse tema em sua escola?

a. ( ) Sem importância

b. ( ) Pouco importante

c. ( ) Razoavelmente importante

d. ( ) Importante

e. ( ) Muito importante

CAPÍTULO 14

SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Data de aceite: 01/06/2022
Data de submissão: 28/04/2022

André Ricardo Ribeiro Batista
Mestrando em Administração Pública e em Preservação do Patrimônio Cultural do IPHAN. MBA em Logística Empresarial. Especialista em Administração Pública. Servidor Público Federal. Professor dos Cursos de Administração, Logística e Administração Pública
http://lattes.cnpq.br/7343088375974448
São Luís-MA

RESUMO: O objetivo deste estudo foi fazer uma revisão bibliográfica acerca das principais teorias sobre satisfação no ambiente de trabalho e relacioná-los com as principais práticas adotadas pelas organizações públicas brasileiras, identificando os principais fatores que podem influenciar na realização profissional dos servidores públicos impactando diretamente na produtividade e na prestação dos serviços aos cidadãos. O referencial teórico adotado foi baseado na Teoria das Necessidades de Maslow e na Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg, juntamente com a interação de outros fatores relacionados ao ambiente organizacional, como Motivação; sentimentos sobre o trabalho, organizações e pessoas.
PALAVRAS-CHAVE: Organizações Públicas; Satisfação no trabalho; desenvolvimento; motivação.

WORKPLACE SATISFACTION IN THE CONTEXT OF PUBLIC ORGANIZATIONS

ABSTRACT: The objective of this study was to make a bibliographical review about the main theories about satisfaction in the work environment and relate them to the main practices adopted by Brazilian public organizations, identifying the main factors that can influence the professional achievement of public servants directly impacting on the produtictivity and the provision of services to citizens. The theoretical framework adopted was based on Maslow's Needs Theory and Herzberg's Theory of Hygienic and Motivational Factors, along with the interaction of other factors related to the organizational environment, such as Motivation; feelings about work, organizations and people.
KEYWORDS: Public organizations; satisfaction in the workplace; environment, motivation.

1 | INTRODUÇÃO

A palavra motivação deriva do latim, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado. Incentivar as pessoas a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais sempre foi um desafio para os estudiosos da administração. Motivo, motor e emoção são outras palavras que têm o mesmo significado, uma vez que cada ação humana é impulsionada por um motivo que gera a ação. Dessa forma, ao estudar a motivação, os pesquisadores em administração tentam

explicar as forças ou os motivos que influenciam o rendimento das pessoas no ambiente organizacional ou em um contexto que se tenha um objetivo a ser alcançado. Considerando a relação direta entre a motivação dos colaboradores e o desempenho das organizações, o entendimento da dinâmica desse processo é de grande importância para os gestores organizacionais.

Não podemos ignorar que o desempenho do trabalho é o resultado obtido através do esforço de uma ou mais pessoas, que podem trabalhar de forma coordenada ou não. Segundo Maximiano (2011, p. 237) "motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho".

A satisfação no local do trabalho está intimamente ligada a motivação das pessoas para desempenhar a função ou tarefa à qual foram atribuídas sob sua responsabilidade. Essa motivação deriva de uma combinação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos do ambiente. Os motivos internos são interesses, necessidades, aptidões, valores e habilidades de cada pessoa, capacitando-a a realizar com excelências determinadas atividades e não outras, uma espécie de impulso interior decorrente de fatores sociológicos e psicológicos. Já os motivos externos são estímulos e incentivos do ambiente onde o indivíduo está inserido, além dos objetivos que cada indivíduo busca alcançar. Esses motivos afloram sentimentos de interesse e vislumbram algum tipo de retorno desejado, como o atendimento de determinadas necessidades. São motivos externos os padrões estabelecidos pela equipe de trabalho, as recompensas e punições estabelecidas pelas organizações, os valores do meio social e outros componentes existentes no ambiente organizacional.

Por muito tempo esses assuntos eram objetos de estudo restritos às organizações privadas, especialmente às industriais, uma vez que o marco do início da administração científica foi a Revolução Industrial ocorrida no século XVIII, que foi o marco da transição do modo de produção artesanal para o modo de produção indústria, com produção em larga escala, que modificou radicalmente o modo de se produzir, com o sistema de produção em linhas, divisão racional de tarefas, entre outras. Isso gerou inúmeras mudanças econômicas e sociais, especialmente nas relações de trabalho entre industriais e operários, demandando uma série de estudos e teorias que visavam entender e melhorar as relações de trabalho e consequentemente a produtividade das organizações.

Com o passar do tempo os estudiosos perceberam que tais princípios e abordagens teóricas tinham um alcance bem maior do que o estritamente industrial, e outros tipos de organizações passaram a absorver conceitos e práticas dos estudiosas da administração com o objetivo de melhorar seus aspectos produtivos e as relações humanas dentro das organizações.

Desde meados da década de 1990, o Governo Federal brasileiro tem envidado

esforços para profissionalizar sua burocracia pública através de modelos gerencialistas de gestão, mas percebesse que de alguma forma há uma negligência dos aspectos comportamentais, como estudo dos fatores que afetam a satisfação no trabalho. Apesar dessa tentativa de melhorar a gestão burocrática pública brasileira, a mesma ainda parece continuar pautada no impessoalismo e no tecnicismo, desconsiderando o fator emocional do servidor público, como se este fosse restrito intelectualmente a somente cumprir as funções para as quais foi contratado, subestimando sua capacidade mental e sua percepção do ambiente em sua volta, o que em muito refletirá sobre sua motivação e satisfação no trabalho.

Nesse contexto esse artigo busca abordar algumas das principais teorias da administração que tenham relação com a satisfação no local de trabalho, fazendo uma reflexão crítica da aplicação das mesmas no contexto das organizações públicas brasileiras.

2 | ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Ao observar as pessoas trabalhando torna-se evidente seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Alguns sempre têm a preocupação de cumprir a risca suas tarefas e se precisam ficam até a mais que o seu horário para um cumprir uma meta estabelecida. Outras pessoas não são tão pontuais e geralmente realizam suas tarefas sem grande dedicação, o que acaba impactando no resultado do seu trabalho. O desempenho do trabalho de uma pessoa está relacionado com as habilidades e aptidões da mesma, mas um bom desempenho não está relacionado apenas com habilidades e aptidões, depende também da motivação de cada indivíduo para o trabalho, motivação essa, impulsionada pela satisfação no ambiente de trabalho. Essa satisfação no local de trabalho é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho das organizações.

Apesar da grande quantidade de literatura a respeito do assunto, tratar sobre fatores que envolvem pessoas é algo delicado e que causa muita divergência entre os estudiosos da área, isso porque, diferentemente do determinismo das ciências exatas, as ciências humanas carecem do rigor e determinismo destas. Não se pode negar que funcionários motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho em que estão inseridos são extremamente produtivos e objeto de desejo de boa parte das organizações. Apesar de quererem ter funcionários motivados para o trabalho, muitas organizações têm dificuldades para manter sua equipe motivada e nem sempre a ação organizacional corresponde ao seu discurso e intensão.

Conforme Chiavenato (2001) as necessidades e aspirações dos indivíduos não eram consideradas pelas empresas até a década de 1950. Os funcionários eram pagos para produzir sem que os empregadores tivessem uma preocupação com o seu bem-estar e satisfação. A partir do aparecimento da Teoria Comportamental, a motivação passou a ser estudada e foco de interesse dos administradores. Os gestores começaram a se dar

conta de que a eficiência dos operários dependia de seu estado psicológico e de suas relações com a organização. Houve uma percepção de que quando os empregados estão motivados com o trabalho, satisfeitos com o ambiente de trabalho no qual estão inseridos, eles produzem mais e de forma mais eficiente, produzindo melhores resultados e atingindo os objetivos propostos pela organização. A Teoria Comportamental concluiu que o comportamento organizacional se fundamenta no comportamento individual.

Teorias	Autor	Conteúdo	Relevância
Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas	Maslow / 1940	Necessidades humanas podem ser hierarquizadas em 5 níveis ascendentes: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima; necessidades de autorrealização	Evidencia o papel do trabalho na satisfação das necessidades humanas e enfatiza a necessidade humana de progredir. Limitação: algumas necessidades podem surgir antes das mais básicas.
Teoria da Motivação – Higiene	Herzberg / 1959	Satisfação e insatisfação não fazem parte de um mesmo fenômeno. A satisfação seria causada por fatores motivacionais/ intrínsecos (realização, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e crescimento profissional). A insatisfação seria provocada por fatores higiênicos/extrínsecos (remuneração, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da organização, condições de trabalho e relações interpessoais).	Criticada por não possuir consistência empírica ao dividir os aspectos do trabalho em intrínsecos e extrínsecos. Outros autores identificaram fatores que provocam tanto satisfação quanto insatisfação. Embora se possa falar que os homens possuem as mesmas necessidades, não se pode afirmar que todos tenham os mesmos valores e estes são determinantes nas fontes de satisfação e insatisfação.

Quadro 1: Principais Aspectos das Teorias sobre Satisfação no Trabalho

Fonte: Adaptado de Thiago Correa Luchini (2016)

Para uma melhor compreensão sobre o assunto abordaremos brevemente algumas das principais teorias sobre o assunto, sendo elas; a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

3 | TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES – MASLOW

As teorias a respeito das necessidades humanas fornecem uma importante explicação sobre os motivos internos na motivação das pessoas. Partindo desse ponto, o comportamento das pessoas é impulsionado por necessidades pessoais que podem ser considerados como carências, fazendo com que as pessoas ajam de diversas formas em diferentes situações buscando satisfazer esse estado de carência. Essas necessidades constituem as fontes internas de motivação das pessoas, sendo individuais pois derivam de fatores que formam a personalidade, pelos aspectos biológicos e psicológicos, além das características adquiridas através da experiência obtida ao longo do tempo por cada indivíduo. As chamadas teorias das necessidades partem da ideia de que os motivos para

ação residem dentro de cada indivíduo e que seu comportamento é fruto de suas forças interiores, podendo ser conscientes ou não. A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow e se baseia na hierarquia da das necessidades humanas, conforme figura abaixo.

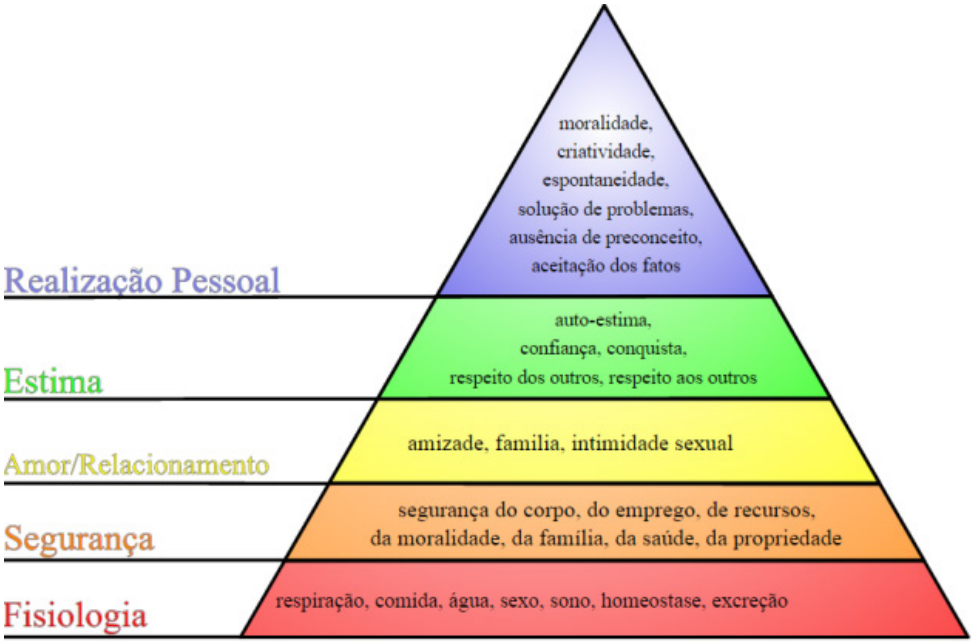


Figura 1: A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow

Fonte: https://www.google.com.br/search?q=piramide+de+maslow&sou

Para Maslow, as necessidades humanas estão ordenadas em uma pirâmide de influência e importância sobre o comportamento humano, ficando na parte mais baixa da pirâmide as necessidades mais básicas e recorrentes, enquanto na parte de cima estão as mais complexas e intelectualizadas.

a) Necessidades fisiológicas: estão na base da pirâmide e representam o nível mais elementar das necessidades, como fome, sede, cansaço, frio, calor, sexo. Essas necessidades são de caráter biológico e exigem satisfação permanente visando a própria sobrevivência saudável do indivíduo;

b) Necessidades de segurança: estão no segundo nível da pirâmide de necessidade humana, fazendo com que o indivíduo busque proteção para qualquer perigo ou ameaça de perigo, além do desejo de estabilidade e a busca de um ambiente ordenado e previsível. Essa necessidade tem uma relação direta com o ambiente de trabalho, pois caso a pessoa presencie ações gerenciais arbitrárias, inconsistentes, discriminatórias, tendenciosas ou incoerentes levam à uma insegurança sobre a permanência no emprego;

c) Necessidades sociais: essas necessidades têm relação com a relação do

indivíduo com as outras pessoas, como necessidade de aceitação pelos colegas, amizade mútua, participação em grupos ou associações. Tendem a serem mais percebida quando as necessidades mais básicas estão plenamente satisfeitas. As frustações dessas necessidades conduzem à falta de adaptação social e podem gerar sérios problemas de relacionamento no ambiente de trabalho, principalmente no que diz respeito ao trabalho em equipe;

d) Necessidade de estima: esta necessidade tem relação com a forma como a pessoa se avalia e pela sensação de autoestima. Daí deriva o valor da aprovação social, status, reconhecimento do trabalho, prestígio e valorização. A frustação pode produzir sentimentos depressivos, inferioridade, fraqueza e desamparo, levando a um desânimo e queda drástica na produtividade do indivíduo;

e) Necessidade de autorrealização: essas necessidades são as mais elevadas e estão no nível mais elevado das hierarquias, dado a sua relação com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial, com a utilização plena dos seus talentos individuais proporcionando um nível máximo de produtividade.

Mais à frente neste trabalho será feita uma reflexão sobre a aplicação dessa teoria com a satisfação no local de trabalho, dando ênfase às organizações públicas, que passam a buscar maiores índices de produtividade dos seus servidores.

4 | TEORIA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS – HERZBERG

Herzberg formulou a *teoria dos dois fatores* para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele dois fatores, um higiênico e o outro motivacional, são determinantes para orientar o comportamento das pessoas. Essa teoria parte da de Maslow para conceber que as necessidades são sempre internas. De acordo com Herzberg, a motivação decorre do trabalho em si e não dos incentivos que os empresários possam oferecer aos funcionários. Enquanto que para Maslow, todas as necessidades motivam e provocam satisfação, Herzberg defende que não são todas as necessidades que motivam, já que algumas apenas evitam a não satisfação.

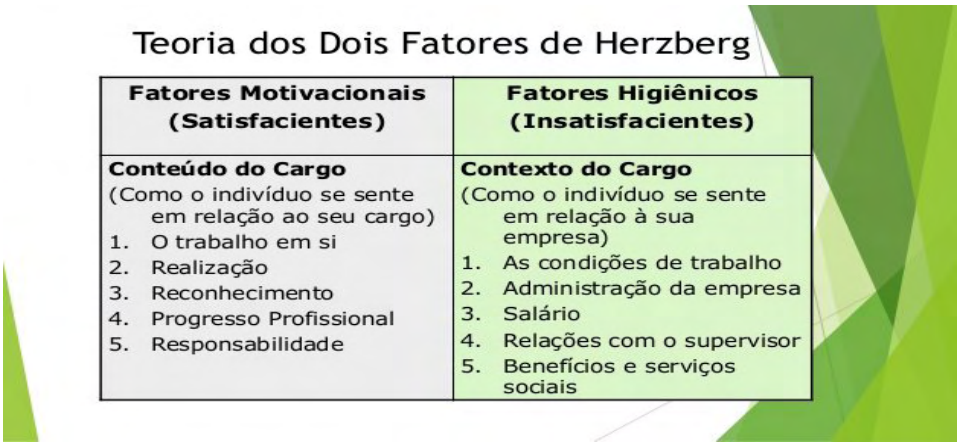


Figura 2: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Fonte: https://www.google.com.br/=teoria+dos+dois+fatores+herzberg

Ainda segundo Herzberg a motivação das pessoas pode ser dividia em duas principais categorias, conforme observamos na Figura 2:

a) Fatores Higiênicos: são fatores extrínsecos e são "insatisfacentes", ou seja, esses fatores previnem a insatisfação, mas não podem ser considerados fatores motivacionais. Os mesmos estão ligados ao contexto do cargo, sendo a percepção que o indivíduo tem em relação a empresa, salários, condições de trabalho, relação com a chefia imediata, benefícios e serviços sociais;

b) Fatores Motivacionais: são os fatores intrínsecos, ligados a sentimentos positivos e estão relacionados com o conteúdo do cargo. A pessoas que está motivada possui uma espécie de motor interno que faz com que ela desempenhe a tarefa por ela mesma, considerando a importância do trabalho em si, a realização pessoal, o reconhecimento, o progresso profissional e a responsabilidade atribuída pelo cargo.

O autor concebe que o princípio da motivação se encontra na reestruturação dos cargos. Estes devem ser cada vez mais desafiadores e gratificantes, uma vez que a satisfação difere da insatisfação, considerando que o indivíduo pode não está insatisfeito, mas ao mesmo tempo pode não se sentir motivado. Como toda teoria, a mesma possui suas críticas, mas isso não diminui a importância que ela tem para ajudar os administradores a terem uma melhor compreensão sobre os fatores que levam a satisfação no local de trabalho. Faremos mais adiante uma reflexão sobre a aplicação dessa teoria para analisarmos a satisfação no local de trabalho no âmbito das organizações públicas.

5 | O ATUAL CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Com a aprovação da Emenda Constitucional nº. 19/1998, em especial, com a

introdução do Princípio da Eficiência no corpo da Constituição Cidadã, se intensificaram no Brasil as discussões a respeito da "Nova Administração Pública", iniciou-se o processo de reforma administrativa. Ao trazer técnicas e conceitos administrativos próprios do setor privado para dentro da Administração Pública, os idealizadores da "Nova Administração" pretenderam eliminar os entraves característicos da Administração Pública Burocrática, sem com isso abalar as estruturas de um Estado alicerçado no Princípio da Legalidade.

Neste contexto administrativo, surgiram conceitos como "ênfase nos resultados", "desburocratização", "flexibilização", "agências executivas", "organizações sociais", "planejamento estratégico", "desempenho", "controle de qualidade", "terceirização" e "privatização", todos apontando para uma administração mais voltada para a racionalidade econômica e menos engessada pelo excesso de formalismo, o que permitiu ganhos consideráveis em toda a administração pública. Conforme Luchini (2016, p. 02):

> *"O que deve ser depreendido é que, apesar de trazer propostas para solucionar amorosidade e rigidez do sistema administrativo público brasileiro, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado o fez por um caminho que possivelmente culminaria no estabelecimento de um Estado menos justo, desigual e formado por servidores que poderiam, a longo prazo, mostrar-se mais insatisfeitos que satisfeitos. Isto porque, apesar de mencionar uma nova política de valorização do servidor público, mesmo que somente para o alto escalão, de forma que pouco foi feito em relação às questões motivacionais e de satisfação no trabalho para o servidor público. "*

Dessa forma, ao analisarmos o contexto das organizações, percebe-se que muitos avanços foram feitos no intuito de melhorar a produtividade, otimizar os processos, atender aos cidadãos de forma mais satisfatória, ter mais transparência na aplicação dos recursos públicos, eliminação de desperdícios, entre outros avanços que não podemos e nem pretendemos deixar de levar em consideração. Mas ao revisarmos boa parte da literatura e pesquisas na área é visível a percepção de que os aspectos humanos foram deixados um pouco "de lado" não sendo dada uma real importância aos aspectos motivacionais com a busca de um ambiente organizacional que proporcione uma real satisfação para os servidores que desenvolvem as suas atividades naquele local de trabalho.

Foto 1: Greve de servidores federais do Brasil

Fonte: https://www.google.com.br/searq=greve+de+servidores&source

Podemos medir esse nível de satisfação ao observarmos o grande número de greves (Foto 1) e paralisações de servidores que ocorrem todo ano para reivindicarem possíveis direitos, não cabendo aqui nesse trabalho fazer uma análise se esses movimentos são legítimos ou não, se a motivação é apenas política ou se existem outros interesses por trás de tais movimentos. Entretanto, chama atenção essa dificuldade de entendimento entre o Governo representando as organizações públicas e os servidores públicos que são as pessoas que exercem a função ou cargo público.

6 | OS PRINCIPAIS DESAFIOS PARA O ALCANCE NA SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Por ser um campo bem extenso e complexo, nesses tópicos abordaremos os principais desafios, dentro da nossa visão, para o alcance da satisfação no local de trabalho dentro das organizações públicas.

O primeiro e também o principal desafio está na diferença que essas têm em relação às organizações privadas. É necessário haver uma reflexão crítica por parte dos gestores públicos antes de sair apropriando técnicas gerenciais nas organizações públicas, pois ambas apresentam diferenças ambientais e estruturais. Basta observarmos a razão de ser dessas organizações, pois enquanto às organizações privadas se sustentam no mecanismo de compra e venda de mercadorias e/ou prestação de serviços, visando a maximização da riqueza dos investidores, as organizações públicas têm como principal missão a satisfação do interesse público, que passa pelo atendimento adequado ao cidadão, o que na maioria

não traz nenhuma rentabilidade para as organizações públicas.

É notório que as principais linhas de estudo e pesquisa voltadas para a questão comportamental dentro do ambiente produtivo foi voltada para as organizações privadas, mas isso de nenhuma forma impede que as mesmas sejam aplicadas, lógico que com as devidas adaptações, ao contexto das organizações públicas. Sendo assim, os gestores precisam se apropriar dos estudos na área da motivação e satisfação no local de trabalho, para implementar de forma sistematizada ações concretas para o alcance dos resultados esperados tanto pela população (melhores serviços públicos) quanto pelos servidores (melhor condição de trabalho).

Outro desafio passa pela questão da própria legislação vigente que restringe muitas ações no que diz respeito à política de recursos humanos dificultando a adoção de práticas gerencias para melhorar os aspectos relacionados às condições de trabalho. Para que possamos ser mais claros em relação à esse aspecto, vamos analisar o exemplo dos servidores públicos federais que são regidos pela Lei 8.112/92. Observando a data da lei e todas as transformações econômicas e sociais vividas nesses vinte e cinco anos que se passaram desde que essa lei foi editada, depreende-se que a mesma precisa ser constantemente alterada ou totalmente reformulada para que sua aplicação possa produzir os resultados esperados pela sociedade. Mas o que acontece na prática é que essa atualização na legislação não acompanha as mudanças sociais, ocorrendo muito aquém do desejado, de forma que os gestores públicos ficam impedidos de adotar certas políticas em relação aos servidores públicos por conta da obrigatoriedade de seguir uma legislação que em sua maioria não atende plenamente às reais necessidades do setor público.

Em termos práticos, essas dificuldades são sentidas em aspectos básicos como a remuneração dos servidores, onde existe uma enorme quantidade de tabelas ou plano de cargos e salários, no mesmo âmbito federativo, onde funções similares são remuneradas de forma totalmente diferente chegando a ter diferenças de mais de cinquenta por cento, simplesmente por que determinadas organizações foram beneficiadas e outras não, causando imensa insatisfação nos servidores quando percebem que desempenham o mesmo trabalho mas recebem totalmente diferente por causa diferença de plano de cargos e salários de uma organização para outra, sendo que as mesmas são vinculas à mesma fonte pagadora.

Tanto Maslow quanto Herzberg apontam para fatores que contribuem e influenciam no rendimento e satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. A remuneração é considerada necessidade de segurança e está na base da pirâmide das necessidades. Também é considerada como um fator higiênico, ou fator extrínseco decorrente do contexto do cargo. Aqui não se trata de ganhar muito ou pouco, até porque a maioria dos cargos públicos têm remuneração superior ao que é pago pela iniciativa privada, o que é o sentimento de injustiça ou desvalorização do trabalho quando se percebe essas disparidades dentro do mesmo contexto.

Avançando nos desafios em busca da satisfação no local de trabalho, a dificuldade da aplicação de medidas corretivas e/ou punitivas tem se mostrando um entrave para a criação de um melhor ambiente de trabalho no setor público. Isso porque essa dificuldade de aplicação de penalidades acaba criando um ambiente propício para a insubordinação e falta de preocupação com a conduta profissional, já que a sensação de impunidade acaba favorecendo a proliferação de servidores descompromissados com a causa pública. Esse aspecto tem melhorado consideravelmente ao longo do tempo, entretanto os gestores públicos precisam dar uma melhor atenção a esse aspecto que tem contribuído para um clima pesado, onde àquele servidor que desempenha um bom trabalho, cumpre seus compromissos e deveres institucionais se sente injustiçado ao perceber que dentro do grupo existe uma ou mais pessoas que não realizam o mesmo e não sofrem nenhuma punição pela sua atitude. Para compensar essa deficiência, muitos gestores acabam sobrecarregando certos servidores enquanto que outros permanecem com um elevado nível de ociosidade.

Finalizando esse tópico destacamos a liderança nas organizações públicas. Segundo Villoria e Iglesias (2011) a liderança no setor público e no setor privado possuem certas diferenças e por isso seu estudo deve ser particularizado. A própria estrutura da máquina pública, dificulta o desenvolvimentos de líderes, uma vez que praticamente todos os cargos estratégicos de liderança são ocupados por indicações políticas, que em muitas vezes desconsidera critérios técnicos levando em consideração apenas aspectos políticos partidários, onde esses gestores nomeados para esses cargos estratégicos tomam decisões equivocadas, com uma visão em geral de curto prazo, contribuindo para um clima de insegurança, insatisfação e stress no ambiente de trabalho. É praticamente unanimidade entre os estudiosos da área a importância do papel do líder nas organizações. Infelizmente vemos em noticiários organizações estratégicas sendo conduzidas por pessoas sem o mínimo de qualificação técnica e moral, ratificado pelas recorrentes notícias nos noticiários nacionais de desvio de recursos públicos e esquemas de corrupção conduzidos por pessoas do alto escalão das organizações públicas. Evidentemente não podemos generalizar esse tipo de situação, mas torna-se um desafio a formação de líderes e alocação dos mesmos em cargos estratégicos para que possamos avançar nesse processo de modernização do serviço público, que precisa passar necessariamente pela questão da motivação das pessoas que estão envolvidas em função pública.

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização desse estudo, podemos concluir que ainda temos desafios a serem superados no contexto das organizações públicas brasileiras, principalmente no que diz respeito aos aspectos relacionados com a gestão de pessoas. A busca por uma sociedade melhor não pode acontecer sem a melhoria da ação do Estado, sendo essas

ações realizadas por agentes públicos, daí porque esses agentes não podem ser colocados fora do processo de melhoria, uma vez que serão os mesmos que colocaram efetivamente em prática essas mudanças.

Ao refletirmos sobre as teorias administrativas comportamentais, que estudam o comportamento das pessoas e os fatores que as influenciam no ambiente de trabalho, entendemos que as mesmas são perfeitamente aplicáveis às organizações públicas desde que observadas as diferenças estruturais entre organizações públicas e privadas, conforme foi apontado nesse trabalho.

Sob o prisma da Teoria das Necessidades de Maslow, percebe-se que as organizações públicas de certa forma estagnaram na base da pirâmide, especificamente nas necessidades de segurança. Quando se pensa em organização pública o que vem logo a mente é a questão da estabilidade e segurança no serviço público para aqueles servidores que ingressam através de concurso. Acontece que as necessidades de sociais, autoestima e autorrealização não vêm sendo bem trabalhadas de forma satisfatórias nas organizações públicas, pois pouco se tem visto ações visando a valorização de tais servidores, reconhecimento dos serviços prestados, políticas de desenvolvimento de carreiras, podemos perceber isso através de inúmeros relatos de pessoas que passam anos desempenhando a mesma função, de forma rotineira e enfadonha, causando desinteresse, acomodação e insatisfação com o trabalho em si.

Considerando a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg fica mais fácil de entender o motivo que leva a insatisfação no local de trabalho no âmbito das organizações públicas, pois há uma concentração de esforços no desenvolvimento dos fatores higiênicos, que não deixam de ser interessantes e necessários. Mas segundo este autor, a principal característica dos fatores higiênicos é que quando eles são ótimos conseguem evitar apenas a insatisfação das pessoas, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação, mas pouco contribuem para uma real motivação para o trabalho. Segundo Herzberg é necessário o desenvolvimento dos fatores motivacionais como o significado do trabalho em si mesmo, a realização pessoal, o reconhecimento do trabalho, a percepção do progresso funcional e a responsabilidade atribuída as pessoas. É preciso avançar nesses aspectos motivacionais no âmbito das organizações pública, extraindo as experiências de sucesso nas organizações privadas, que experimentaram melhorias significativas, especialmente no que diz respeito a produtividade, após o aperfeiçoamento da gestão de pessoas promovendo um maior índice de satisfação no local de trabalho.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de Registro de Preços e pregão presencial e eletrônico**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

FILHO, JOSE DOS SANTOS CARVALHO. **Manual de Direito Administrativo**. 19ª. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros Meditores, 1990.

LUCHINI, Thiago Corrêa. Artigo: **Fatores influentes da satisfação no trabalho de servidores públicos da Universidade Federal de São Carlos.** São Paulo, 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEI/L8112

CAPÍTULO 15

DA EXISTÊNCIA À INVISIBILIDADE: A ATUAÇÃO DOS CONSELHOS MUNICIPAIS DE JUVENTUDE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E SÃO PAULO FRENTE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Data de aceite: 01/06/2022
Data de submissão: 03/04/2022

Kevin Campos Correia
Universidade Federal do ABC
São Paulo - São Paulo
https://orcid.org/0000-0002-3075-567X

Maria da Glória Marcondes Gohn
Unicamp / Universidade Federal do ABC
São Paulo - São Paulo
https://orcid.org/0000-0001-5791-6114

RESUMO: O artigo analisa a composição e o funcionamento dos conselhos municipais de juventude em São Bernardo do Campo e São Paulo de 2016 a 2018. A hipótese que guia o trabalho é a de que, apesar de existirem, eles não conseguem garantir sua atuação, promover a educação política da juventude e manter relacionamento com a administração pública. Foi analisado o conjunto de documentos produzidos pelos conselhos e governos, utilizado de um formulário survey, e desenvolvida uma pesquisa participante para São Bernardo do Campo e como observador em caráter etnográfico para São Paulo. Constatou-se que os conselhos detêm de regulamentos que orientem seu funcionamento. Entretanto, estes espaços não se apresentam como consistentes, validando a hipótese inicial. O artigo contribui com a literatura em duas direções: (a) são poucas as pesquisas que tratem de espaços participativos municipais; e (b) discorre de temas que são considerados como novos à administração pública e educação.
PALAVRAS-CHAVE: Conselho Municipal de Juventude; Participação; Educação Política; Políticas Públicas; Administração Pública.

FROM EXISTENCE TO INVISIBILITY: THE PERFORMANCE OF MUNICIPAL YOUTH COUNCILS OF SÃO BERNARDO DO CAMPO AND SÃO PAULO TOWARDS THE PUBLIC ADMINISTRATION

ABSTRACT: The article analyzes the performance and composition of the municipal youth councils of São Bernardo do Campo and São Paulo from 2016 to 2018. The hypothesis that guides the work is that, although they exist, they may not perform, promote youth's political education, and sustain a relationship with the public administration. The research conducted a documental analysis from the council's and government's archive, as well as a survey. It also employed a participatory survey in São Bernardo do Campo and an ethnographic observation in São Paulo. Results show that the councils have regulations that guide their functioning. The article contributes to the literature in two directions: (a) there is a lack of studies focused on municipal councils; and (b) addressing topics that are considered as new for public administration and the education sector.
KEYWORDS: Municipal Youth Council; Participation; Political Education; Public policy; Public Administration.

INTRODUÇÃO

No século XX, as escassas políticas publicas voltadas para a juventude privilegiava um olhar de prevenção à drogadição e práticas ilícitas. Entretanto, paulatinamente, o jovem passou a ser compreendido como um ator estratégico para o desenvolvimento da sociedade. Esta noção foi bastante difundida por organismos multilaterais e agências internacionais na década de 1990 e resultou na progressiva adoção de um corte geracional para os diversos campos de atuação da administração pública (AQUINO, 2009). Não se comportando de maneira diferente no Brasil, as políticas públicas de juventude foram se expandindo para áreas de educação, trabalho, segurança, esporte, cultura, tecnologia da informação e comunicação (TICs), saúde, empreendedorismo, direitos humanos e participação social (SILVA; BOTELHO, 2016). Estas políticas contribuíram para a criação de novos arranjos que passaram a contar com a participação de diversos ministérios e outros órgãos em âmbito do governo federal. Entre eles, pode-se destacar o Comitê Interministerial da Política da Juventude, as Conferências Nacionais de Juventude, o Estatuto da Juventude e o Conselho Nacional da Juventude.

Tais arranjos passaram também a se replicar rumo aos entes estaduais e municipais, principalmente no que diz respeito à construção de Instituições Participativas (IPs), como conselhos de políticas públicas, comissões, conferências etc. Nesta ordem, consolidando um expressivo contingente de experiências participativas na administração pública brasileira e que, de maneira síncrona, apresentou descompasso no que diz respeito ao acompanhamento do conhecimento sobre seus efeitos (GURZA LAVALLE, 2011, p.36). Nos concentramos neste artigo em tratar justamente de duas IPs, o Conselho Municipal de Políticas para Juventude de São Paulo (COMJUVE-SP ou CMDJ-SP) e o Conselho Municipal de Juventude de São Bernardo do Campo (COMJUVE-SBC), criados respectivamente em 2008 e 2016, que advêm destas transformações. O artigo tem o objetivo de analisar e apreender o funcionamento, a composição e o papel destes dois espaços participativos durante o período de 2016 a 2018. Estes dois conselhos foram escolhidos a partir do entendimento de que se teria o contraste de uma experiência incipiente e uma que traria consigo maturidade no processo de participação, além da oportunidade de realizarmos observações e acompanhamento in loco.

Com o exposto, vale dizer que a literatura concentrada em IPs pode ser compreendida a partir de duas ondas de estudo, estando a primeira preocupada em abordar brechas e carências nas práticas de participação, enquanto a segunda se concentraria em olhares minuciosos focalizados em estudos de casos (GURZA LAVALLE, 2011). Um exemplo sobre o volume produzido na literatura acerca do tema é o estudo promovido e publicado em 2015 pelas pesquisadoras Carla Almeida, Domitila Costa e Luciana Tatagiba, cujo objetivo era mapear toda bibliografia brasileira de conselhos de políticas públicas entre 2000 e 2011, e

que logrou contabilizar o total de 537 trabalhos produzidos[1]. Porém, apesar de o número ser compreendido como expressivo, ele não consegue traduzir a grande diversidade de espaços participativos que existem no Brasil, tampouco acompanha a realidade de espaços recém-criados e de temáticas novas para a administração pública, como temas da juventude. Na maior parte dos casos, este viés de pesquisa está relacionado à disponibilidade dos dados, uma vez que eles precisam ser reportados regularmente a órgãos estaduais e federais por conta de repasse de verbas. Tais escolhas comprometem em parte o nosso conhecimento sobre outros temas relevantes no tema da participação da sociedade civil e processo de educação política a partir destes espaços.

Nessa direção, buscamos tratar de dois casos que não haviam sido observados em relação ao desenvolvimento de pesquisas científicas. Ainda, trazem subsídios para pensar a participação da juventude em espaços institucionalizados na escala local e servem como referência para pesquisas subsequentes no tema e/ou em temas correlacionados. À vista disso, seguimos com a explicação dos materiais e métodos. Após, apresentamos os resultados e discussão. Por último, as considerações finais e contribuições do estudo para a literatura.

MATERIAIS E MÉTODOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa, contamos com o suporte da análise documental dos registros produzidos pelos conselhos e os governos vigentes no período. Os documentos analisados foram: atas de reuniões; comunicados; regulamentos e informativos disponibilizados nos canais virtuais das prefeituras e conselhos; planos de governo registrados no Tribunal Superior Eleitoral (TSE) dos candidatos eleitos; e os Planos Plurianuais (PPAs) de governo. Estes documentos foram examinados em sua integralidade, com a exceção dos PPAs, que nos orientamos pela busca de palavras-chave como “juventude”, “participação jovem”, “jovem”, “jovens”, “conselho” e “conferência de juventude”. Esta análise documental teve o objetivo de entender o papel destes conselhos, compreender como eles eram abordados nos regulamentos locais, agenda de governo e planos plurianuais, além de apurar as movimentações deles, fossem em documentos oriundos do governo ou da sociedade civil.

Também nos utilizamos de um formulário survey hospedado online para questionar os conselheiros de sociedade civil e governo no que diz respeito ao seu perfil e atuação no período da pesquisa. Buscamos com esta ferramenta apreender as perspectivas dos conselheiros sobre esta experiência e como se inseriam nela. Ressalta-se que a identificação dos respondentes para o preenchimento e submissão das respostas não foi reclamada e as respostas foram obtidas a partir de link específico direcionado por e-mail e redes sociais dos conselheiros. O desenho do formulário foi obtido com base na pesquisa

1 A metodologia adotada pelas pesquisadoras compreende somente o universo das dissertações (70% dos títulos), das teses (16%) e dos artigos (14%), ou seja, a pesquisa não cobre a produção de livros e capítulos de livros.

de campo e documental, e amparado no formato e estrutura do formulário utilizado na pesquisa "Conselhos nacionais: perfil e atuação dos conselheiros", realizada pela Diest/Ipea ao longo do ano de 2011 e divulgada em 2013.

Para além destes recursos, desenvolvemos uma pesquisa participante [2] para o COMJUVE-SBC. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador participa e pode influenciar o ambiente, sem que sua posição como pesquisador seja evidenciada. Já em relação ao CMDJ-SP, nos utilizamos da observação em caráter etnográfico, sendo declarada a função de pesquisador desde o primeiro contato com os representantes de governo e sociedade civil. Neste sentido, diferentemente do COMJUVE SBC, a pesquisa foi desenvolvida em caráter de observação e sem a participação ativa nas discussões como um integrante equivalente aos outros.

Assim, como indaga Spink (2003, p.37) em relação ao processo de investigação e pesquisa, orientamo-nos a partir da leitura e aporte dos dados pelo alcance de múltiplas maneiras de conversar com as socialidades e materialidades de forma a ampliar as vozes, argumentos e possibilidades presentes. O exercício de se utilizar de diferentes ferramentas de pesquisa vêm justamente como um esforço de apreender e capturar melhor o cenário e a realidade dos dois casos estudados. Na seção seguinte tratamos das características apreendidas a partir das diferentes ferramentas utilizadas nesta pesquisa.

CMDJ-SP E COMJUVE-SBC: CARACTERÍSTICAS E CONTEXTO QUE ESTÃO INSERIDOS

A princípio, com o objetivo de sintetizar as principais características e diferenças encontradas entre o CMDJ-SP e COMJUVE-SBC, os dois casos estudados neste artigo, trazemos a seguir o Quadro 1:

2 O autor participou do COMJUVE SBC como conselheiro titular de sociedade civil no segmento de Diversidade e Igualdade.

	CMDJ-SP	COMJUVE-SBC
Contexto	Criado em 2008. No período estudado (2016-2018), acompanhamos um governo do Partido dos Trabalhadores (PT) que passa por mudança de gestão em 2017 para um governo comandado pelo Partido Social Democrático Brasileiro (PSDB).	Criado em 2016 em um governo do Partido dos Trabalhadores (PT), passa por uma mudança de gestão em 2017 para um governo comandado pelo Partido Social Democrático Brasileiro (PSDB).
Finalidade do conselho	Colaborar na construção da Política Municipal de atendimento aos direitos da juventude e fiscalizá-la.	Formular e propor diretrizes de ação governamental voltadas à juventude visando atuar no controle social de políticas públicas para a juventude.
Caráter	Consultivo e fiscalizador	Consultivo e deliberativo
Composição	Paritária. Constituído por membros titulares e suplentes, sendo vinte e um representantes do Poder Executivo e vinte e um da sociedade civil. Os conselheiros de sociedade civil são eleitos por meio de votação e os que compõem o Poder Executivo são indicados pelo Prefeito.	Paritária. Constituído por membros titulares e suplentes, dos quais onze são representantes do Poder Executivo e onze da sociedade civil. Os conselheiros de sociedade civil são eleitos por meio de votação e os que compõem o Poder Executivo são indicados pelo Prefeito.
Representação da Sociedade Civil	- Quatorze membros, com idade igual ou inferior a vinte e nove anos no momento da postulação do cargo, representantes de movimentos sociais, associações ou organizações da juventude e que atuem, preferencialmente, nas seguintes áreas: a) educação; b) trabalho, emprego e geração de renda; c) esporte e lazer; d) saúde e meio ambiente; e) diversidade religiosa; f) eficiência e mobilidade reduzida; g) juventude negra; h) jovens mulheres; i) diversidade sexual;; j) cultura e arte; k) moradia; l) inclusão digital e acesso às novas tecnologias; m) mobilidade, direito à cidade; n) movimento estudantil; - Dois representantes de organizações da sociedade civil que trabalhem com o tema de juventude. - Cinco jovens, com idade igual ou inferior a 29 (vinte e nove) anos no momento da postulação do cargo, representantes de cada região da cidade.	- Onze membros, com idade igual ou inferior a vinte e nove anos no momento da postulação do cargo, respeitando os agrupamentos que seguem: a. dois representantes do Fórum Municipal da Juventude; b. dois representantes do movimento estudantil; c. Um representante do movimento sindical; d. Dois representantes ligados à diversidade e à igualdade; e. Um representante de jovens empreendedores; f. Um representante do movimento cultural; 1. Dois representantes dos movimentos sociais.
Poder Executivo	Vinte e um representantes do Poder Público Municipal, cujas coordenações e secretarias de cada um deles é definida por regulamento.	Os representantes do Poder Executivo podem compor quaisquer órgãos da administração direta e indireta – não há especificação.
Frequência de Reuniões	Reuniões ordinárias mensais.	Reuniões ordinárias mensais.
Mandato da Sociedade Civil	Dois anos, com direito a uma reeleição consecutiva.	Dois anos com direito a uma reeleição consecutiva.

Órgão vinculado	Coordenação da Juventude, em âmbito da Secretaria de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC).	CAJUV (Coordenadoria de Ações para a Juventude), um órgão em nível de Secretaria e qualificado como administração direta.

QUADRO 1: Características e diferenças entre o CMDJ-SP e o COMJUVE-SBC

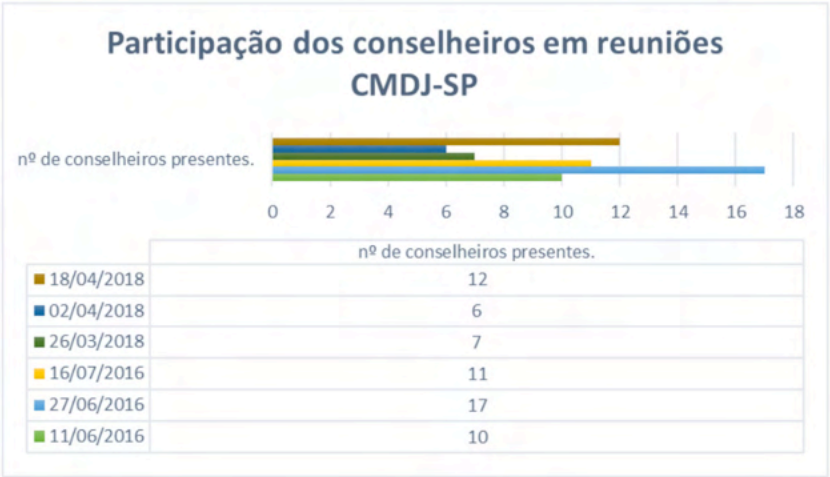
Fonte: Elaboração dos autores com dados obtidos a partir da Lei Municipal nº 16.120/2015 da cidade de São Paulo, Lei nº 6486/2016, Decreto nº 19.732/2016 e Resolução COMJUVE nº 01/2016 do Munícipio de São Bernardo do Campo (2020)

Tendo em vista as informações trazidas no Quadro 1, pode-se notar que não há diferenças significativas que, inicialmente, pudessem causar alguma intempérie para o funcionamento dos conselhos. Apesar disso, pontuamos alguns temas de atenção: a) o CMDJ-SP apresenta a peculiaridade de ter prevista a sua composição de sociedade civil e governo em classificações mais específicas e diversificadas enquanto o COMJUVE-SBC permite que a dele seja mais discricionária e homogênea; b) o COMJUVE-SBC é estudado no seu momento de consolidação e ano de surgimento e; c) o COMJUVE-SBC traria consigo uma perspectiva menos direta tratando do protagonismo da sociedade nas políticas de juventude, enquanto em SP o objetivo seria relacionado à construção de uma política municipal efetiva.

Logo, tratando do funcionamento destes conselhos pudemos apreender, seja pelo campo ou documentação acessada, considerável dificuldade para atividades rotineiras como: tomada de posse; indicação dos conselheiros de governo; chamada e realização das reuniões; e devido registro e documentação em atas e outros registros do conselho. Como exemplo, realizada a eleição dos conselheiros do CMDJ-SP em 02 de agosto de 2015, a tomada de posse ocorreu somente em 14 de abril de 2016, passados oito meses sem que o espaço realizasse qualquer movimentação. Os conselheiros de sociedade civil eleitos inclusive fizeram diversas mobilizações no intuito de forçar o governo e administração pública a se posicionarem sobre a questão de tomada de posse. Já para o COMJUVE-SBC, também houve certo incômodo causado pela indisponibilidade do prefeito e o reagendamento do encontro. No entanto, diferente do caso de São Paulo, o processo aconteceu com certa celeridade visto que a eleição ocorreu em 03 de setembro e a tomada de posse em 06 de outubro de 2016.

Em relação aos registros produzidos em âmbito do CMDJ-SP, tivemos acesso as atas das reuniões das datas 11/06, 27/06 e 16/07 de 2016, e 26/03, 02/04 e 18/04 de 2018, em que estas últimas três reuniões foram realizadas as visitas no escopo de pesquisa de campo. Estes documentos foram disponibilizados na subseção do conselho no site da Secretaria de Direitos Humanos e Cidadania. Feita a solicitação de outros documentos produzidos pelo e em âmbito do conselho, não nos foi disponibilizado nenhum material e foi justificado que, neste caso, muito provavelmente haviam se perdido durante as trocas de coordenações. Tendo em perspectiva a participação de conselheiros nas reuniões

documentadas, trazemos o gráfico 1:



	nº de conselheiros presentes.
18/04/2018	12
02/04/2018	6
26/03/2018	7
16/07/2016	11
27/06/2016	17
11/06/2016	10

GRÁFICO E TABELA 1: Participação dos conselheiros em reuniões – CMDJ-SP

Fonte: Elaborado pelos autores com informações do Portal da Prefeitura de SP (2018)

Para o COMJUVE-SBC, temos um cenário bastante similar da adesão dos conselheiros e registros/documentação das reuniões, visto que das quatro reuniões que aconteceram no ano de 2016, temos as informações que seguem: 26/10 – 17 conselheiros presentes e ata produzida; 16/11 – sem dados apurados de presença e documentação produzida; 22/11 – sem dados apurados de presença e documentação produzida; 13/12 – 10 conselheiros presentes e ata produzida. Assim como o CMDJ-SP, o livro ata também não estava em posse da coordenação responsável pelo conselho e, desse modo, não conseguimos acesso por meio da prefeitura. No entanto, duas atas foram disponibilizadas em formato virtual e conseguimos acessá-las. Seja a partir das atas e/ou pesquisa participante, apreendemos que os temas abordados nas reuniões consistiam no encaminhamento de processos administrativos que objetivavam a consolidação do conselho. Para título de exemplo, o regimento interno foi discutido e deliberado, houve a indicação e definição dos conselheiros para comporem a mesa coordenadora para vice-presidente e 1º e 2º secretários, além da definição do calendário das reuniões ordinárias do COMJUVE para 2017. A despeito destes avanços na articulação do conselho, com a mudança da gestão na prefeitura, houve a exoneração de funcionários comissionados que compunham o conselho e que deixaram de participar das reuniões. Nesse cenário, as tentativas de reuniões do ano de 2017 não atingiram o quórum previsto, casos que foram bastante marcados pela ausência quase completa de conselheiros do governo e de pouca adesão mesmo dos conselheiros de sociedade civil. Destaque para o fato de que até o fim desta pesquisa não houve a exoneração e nem a nomeação de novos conselheiros por parte do governo ou

nova eleição para a sociedade civil.

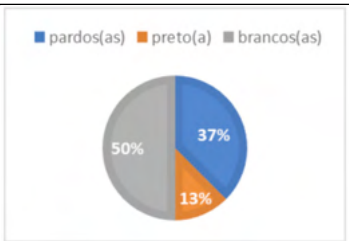
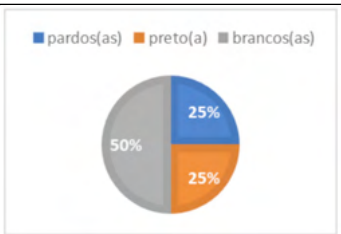
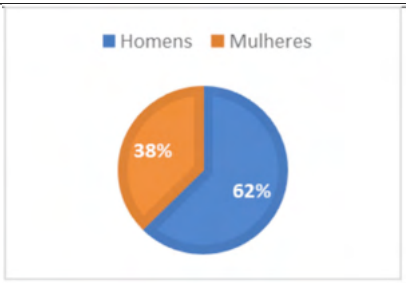
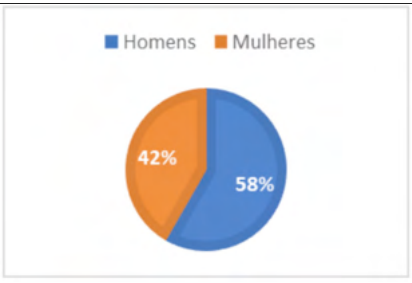
Tratando-se dos temas discutidos nas reuniões do CMDJ-SP, temos uma pluralidade deles, compreendendo o apontamento de ideias e projetos a serem desenvolvidos em âmbito do conselho, a discussão sobre políticas para juventude, a construção de um plano municipal da juventude e o planejamento da IV Conferência Municipal da Juventude. Por conseguinte, no que tange à forma como a juventude é inserida nos planos de governo dos candidatos eleitos ao cargo de prefeito na cidade de São Paulo, de 2013 a 2016 temos um plano registrado para o prefeito Fernando Haddad – Partido dos Trabalhadores (PT). Suas propostas compreendem o objetivo de implantar uma política de juventude e assegurar a participação dos jovens na elaboração, fiscalização, implantação e avaliação das políticas públicas de juventude. Já no plano de governo do prefeito João Doria (2017-2020) - Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), para a juventude são apontadas ações ligadas ao empreendedorismo jovem, empregabilidade e capacitação técnica para o mercado. Não é mencionada e nem discutida a construção e/ou manutenção de uma política da juventude de forma participativa na cidade.

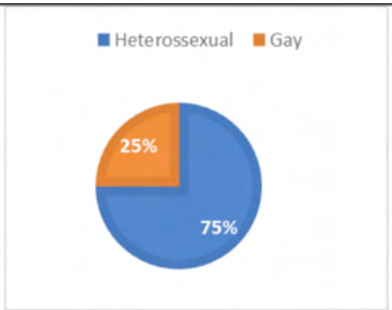
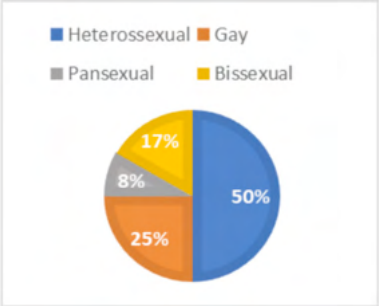
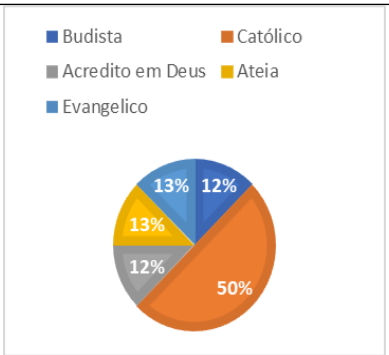
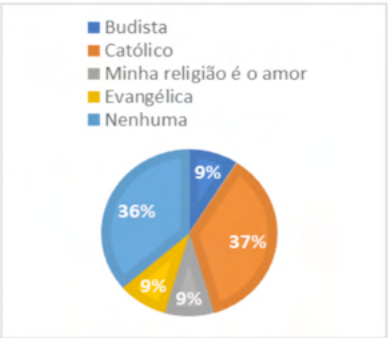
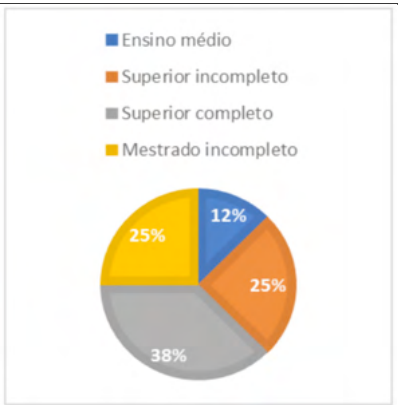
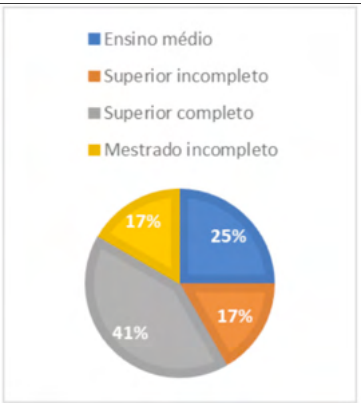
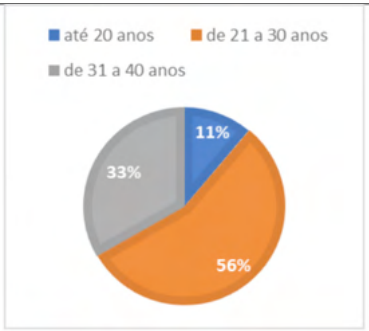
No que concerne aos planos registrados para a cidade de São Bernardo do Campo, para o prefeito Luiz Marinho (2013-2016) do PT, temos um programa que não se refere de modo direto aos jovens, porém, apresenta trechos de incentivo e manutenção de espaços de participação da sociedade civil de maneira generalizada. Já a proposta de governo do prefeito Orlando Morando (PSDB) para o período de 2017 a 2020, trata da juventude como bastante vulnerável no que diz respeito ao acesso à educação e na inserção ao mercado de trabalho, além de ser apontada a preocupação com os jovens em situações de crises econômicas. Além disso, é assinalada como meta de governo a geração de políticas públicas que resultem no acesso às oportunidades para população jovem da cidade. O plano também pauta a participação da sociedade como ponto importante e ainda cita nominalmente dois conselhos participativos, o Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) e o Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS), endereçando como um objetivo a garantia de apoio técnico por parte dos gestores para estas Instituições Participativas.

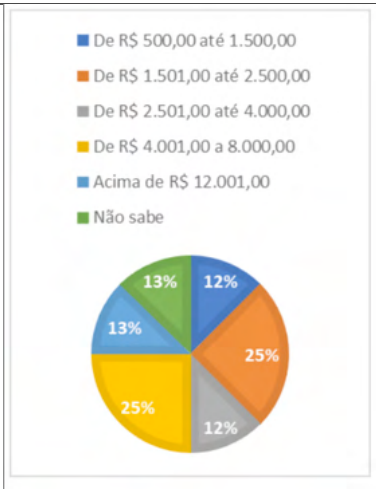
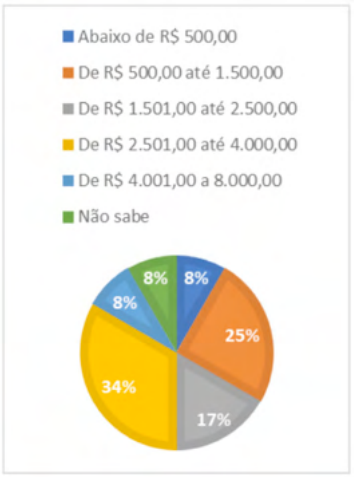
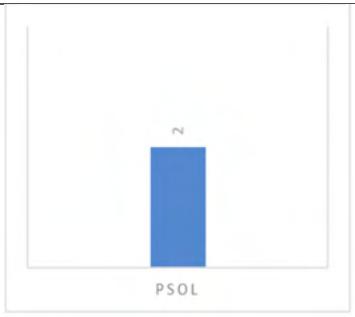
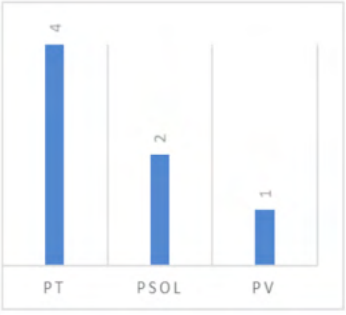
Quanto aos PPAs da cidade de São Paulo durante o período, isto é, 2013-2016 e 2017 a 2021, temos a listagem de diversos programas para juventude que discorrem pontualmente sobre as atividades a serem desenvolvidas. Dentre esses programas está o Juventude Viva, que foi transplantado do nível federal para o local e tem como objetivo reduzir a violência e o número de mortes com relação à juventude periférica e negra do município. Outros programas presentes nos documentos tratam de tópicos como inserção ao mercado de trabalho, esportes, artes e cultura. Contudo, a pauta de participação da juventude não tem destaque ou previsão de acontecer. Para São Bernardo do Campo, no documento que compreende 2014 a 2017, temos dois programas que têm relação com a juventude, são eles o Programa Proteção Social Básica e Especial da Criança, do Adolescente e do

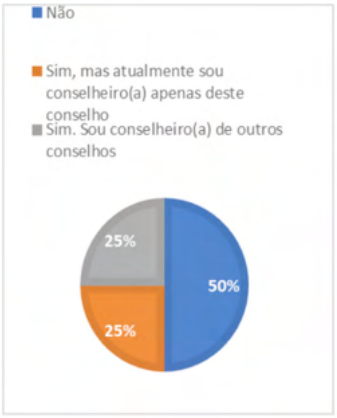
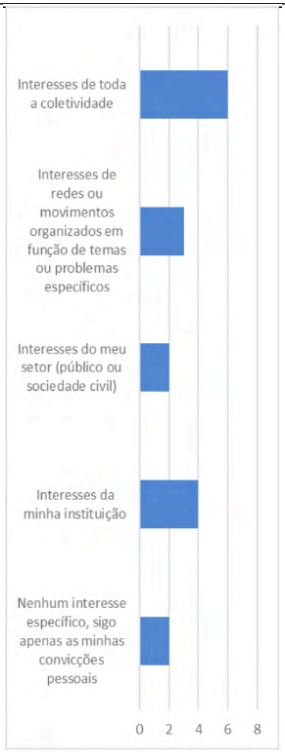
Jovem e o Programa Promoção e Valorização da Juventude. Os programas preveem ações de redução de vulnerabilidade entre crianças, adolescentes e jovens e a promoção de políticas de formação e inclusão do jovem na vida social, política e no mercado de trabalho. No entanto, não há em âmbito do documento nenhuma previsão ou direcionamento pontual sobre a construção de arenas de participação para este público. Para 2018-2021, temos somente um programa que se relaciona à juventude, trata-se do Programa São Bernardo do Jovem que faz a Diferença, que tem como objetivo "apoiar atividades socioculturais e esportivas radicais voltadas à juventude, promovendo oficinas descentralizadas, circuitos amadores de esportes radicais, eventos nos espaços da juventude, nas escolas e nos bairros da cidade[...]" (PREFEITURA DE SBC, 2018, p. 09). Não havendo menção ao COMJUVE, termos como protagonismo juvenil e organização jovem, abordados no PPA anterior, saem de contexto, deixando o espectro mais político de lado em detrimento de maior atenção direcionada às ações de cunho cultural, esportivo e artístico.

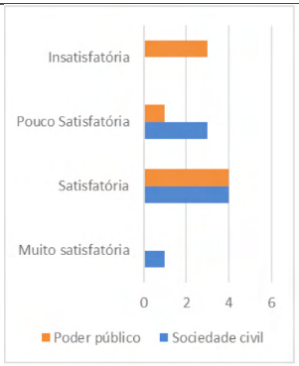
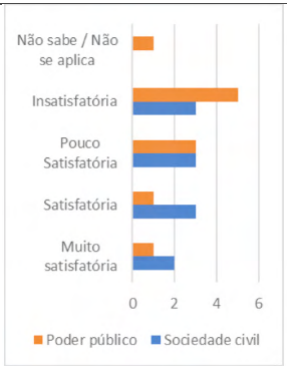
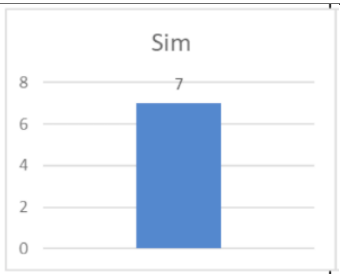
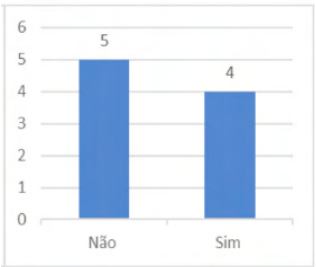
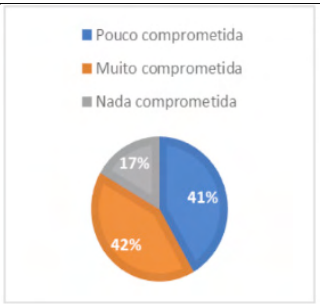
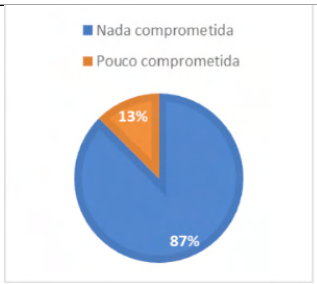
Versando sobre o conteúdo gerado a partir do formulário survey, temos uma amostra em São Paulo de oito respondentes, dos quais seis são conselheiros titulares, um suplente e um que se identificou como ex-titular. Neste caso, seis representavam a sociedade civil e dois o poder público. Já para São Bernardo do Campo, temos uma amostra de doze respondentes, dos quais oito se classificaram como titulares, dois como suplentes, um que não se considerou mais como conselheiro e outro como afastado . Dentre eles, dez foram conselheiros de sociedade civil e dois de governo. Isto posto, trazemos o Quadro 2 com recursos gráficos que buscam trazer luz aos resultados e diferenças constatadas entre ambos os conselhos de participação.

	CMDJ-SP	**COMJUVE-SBC**
Raça/Cor		
Identidade de gênero		

Sexualidade		
Religião		
Grau de Escolaridade		
Idade		

Renda familiar mensal		
Experiências em movimento social		
Vínculo Partidário		

Experiência de participação em conselhos		
Na sua atuação no conselho, que interesses você defende prioritariamente?		

Relacionamento entre setor público e sociedade civil.		
Base de apoio		
Engajamento da gestão em 2016		
Engajamento da gestão em 2017 e 2018		

QUADRO 2: Perfil e perspectivas sobre atuação dos conselheiros (2016 a 2018)

Fonte: Produzido pelos autores com informações obtidas a partir de formulário survey com os conselheiros de sociedade civil e governo do CMDJ-SP e COMJUVE-SBC no ano de 2018

Com relação ao tópico do que poderia ter sido feito para melhorar a atuação dos conselhos, tendo em vista que as respostas foram produzidas de maneira qualitativa e discursiva, buscamos nos utilizar da aplicação wordle que tem a função de produzir painéis

de palavras com o ajustamento de tamanho delas de acordo com sua reincidência num texto – consideramos, neste caso, os dois excertos produzidos para os conselhos. Desse modo, note na Figura 1 que as palavras maiores foram repetidas mais vezes nas respostas em relação as que estão em menor tamanho.

Figura 1: Painel de Imagens com base nas respostas obtidas na questão “o que poderia ter sido feito no período para melhorar a atuação do conselho?”

Fonte: Produzido pelos autores por meio da aplicação wordle com informações obtidas a partir de formulário survey com os conselheiros de sociedade civil e governo do CMDJ-SP e COMJUVE-SBC no ano de 2018

Com o exposto, as ponderações dos conselheiros com relação ao que poderia ter sido diferente apresentam repetição no que diz respeito à gestão dos órgãos que estavam alocados os conselhos, o engajamento dos conselheiros, a devida divulgação das atividades e importância do espaço participativo, o comprometimento do poder público e a participação efetiva per se. Assim sendo, caminhamos na próxima seção para a discussão e considerações finais do artigo.

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desta pesquisa constatou-se que os dois conselhos estudados, COMJUVE-SBC e CMDJ-SP, detinham de um amparado de leis, resoluções e portarias que regulavam seu funcionamento. Entretanto, a relação com a administração pública e a composição destes espaços não se apresentaram como consistentes, resultando na ausência de reuniões ordinárias, deliberações e, respectivamente, no exercício de seu papel esperado. Um dos fatores que justificou este cenário é de que, durante o período estudado, houve expressiva falta de interesse de participação de representantes do setor público, além do descumprimento de procedimentos como a indicação e exoneração deles por parte do poder executivo. Assim, o quórum exigido para as reuniões frequentemente não era alcançado, fosse no caráter de encontros ordinários ou extraordinários. Este fato recorrente comprometeu a participação efetiva dos conselheiros da sociedade civil em relação à manutenção e implementação de políticas públicas para o tema da juventude. Como

percebido nos planos plurianuais e planos de governo, as agendas de políticas públicas de juventude de ambos os munícipios se mostraram bastante incipientes. Essa constatação valida o apontamento na bibliografia existente de que muitos espaços participativos brasileiros surgem já fracos integrados ao respectivo setor que estão alocados (GURZA LAVALLE; VOIGT; SERAFIM, 2016).

Para além disso, um ponto de atenção diz respeito à influência política na atuação do conselho. Foi observado que períodos caracterizados por eleição municipal e transição de governos enfraqueceram a presença e engajamento dos conselheiros. Uma situação que dá embasamento a esta afirmação é de que, a partir das respostas coletadas por formulário survey para ambos os casos estudados, ao menos um conselheiro de sociedade civil entrevistado indicou que, para o pleno funcionamento do conselho, seria necessário alinhamento partidário dos conselheiros de sociedade civil com o governo vigente. Foi apontado também em uma das reuniões no CMDJ-SP de que conselheiros oposicionistas ao partido eleito (PSDB) em 2016 se negavam a participar do conselho uma vez que tomaram posse em um governo do PT.

Já com relação ao perfil dos conselheiros no período, por meio das respostas obtidas a partir do formulário/survey, notamos uma representação bastante diversa, fosse em questões de raça, gênero e sexualidade, porém, bastante restrita a indivíduos com maior grau de escolaridade e renda mensal. A amostra se apresenta bastante enxuta como resultado da baixa participação e falta de consolidação das informações dos representantes de ambos conselhos.

Com o exposto, assumimos como necessária a reflexão sobre a reestruturação destes mecanismos participativos e a mobilização dos atores sociais. Coelho; Ferraz; Fanti; Ribeiro (2010) atestam que para muitos destes espaços participativos é comum a falta de comprometimento das lideranças locais, mobilização política entre os pobres e recursos financeiros suficientes para assegurar sua sustentabilidade e capacitação técnico-administrativa. Sob condições específicas de estruturação da participação, existe a possibilidade de promoção de ganhos redistributivos entre os participantes e o aumento da participação de setores sociais tradicionalmente marginalizados (ABERS, 2001 apud COELHO; FERRAZ; FANTI; RIBEIRO, 2010).

Feita a análise dos casos, pudemos então reconhecer que o funcionamento de ambos conselhos estudados foi bastante precário no período, o que evidenciou o desamparo da administração pública com espaços de participação da sociedade civil. Como atesta Gohn (2018), para que uma participação democrática e efetiva aconteça em âmbito de um conselho ativo, se pressupõe a existência de uma forma de poder em gestão compartilhada. Nesses espaços, os atores participam de fato da elaboração e das escolhas que se direcionem à execução das políticas públicas, bem como ao seu processo de avaliação.

Por fim, pensando nas contribuições do COMJUVE-SBC, pudemos constatar que foi

uma experiência preliminar do que seria um conselho de participação para juventude, não se concretizando em resultados diretos para a juventude de São Bernardo do Campo. Já tratando do CMDJ-SP, mesmo tendo dificuldades em seu funcionamento, os conselheiros de sociedade civil se mostraram bastante engajados, transpareceram que passavam por um processo de educação política e conseguiram atuar e influenciar em políticas públicas no período. Nessa direção, ponderamos que este estudo contribui com a literatura da área uma vez que são poucas as ocorrências de pesquisas que tratem de espaços participativos em caráter municipal e, em temas que são considerados como novos à administração pública como é o caso da juventude. Não obstante, permite a reflexão sobre a utilização e combinação de diferentes instrumentos metodológicos no intuito de apreender melhor a realidade encontrada em um estudo de caso.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, J. et al. **Conselhos Nacionais***:* Perfil e Atuação dos Conselheiros. Relatório de pesquisa. Ipea, 2014.

ALMEIDA, Carla; CAYRES, Domitila Costa; TATAGIBA, Luciana. Balanço dos estudos sobre os conselhos de políticas públicas na última década. Lua Nova: **Revista de Cultura e Política**, v. 94, p. 255-294, 2015. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/0102-64452015009400009

AQUINO, Luseni. Introdução. Em: CASTRO, Jorge Abrahão de; AQUINO, Luseni. **Juventude e Políticas Sociais no Brasil**. Brasília: Ipea, 2009. p. 23-40.

BRASIL. Portal do Tribunal Superior Eleitoral. **Divulgação de Candidaturas e Contas Eleitorais***:* Plano de governo para prefeitura de São Bernardo do Campo - Candidato Luiz Marinho (2013-2016). 2012. Disponível em: <http://divulgacandcontas.tse.jus.br/divulga/#/>. Acesso em: 13 nov. 2018.

_____. Portal do Tribunal Superior Eleitoral. **Divulgação de Candidaturas e Contas Eleitorais***:* Plano de governo para prefeitura de São Bernardo do Campo - Candidato Orlando Morando (2017-2020). 2016. Disponível em: < http://divulgacandcontas.tse.jus.br/divulga/#/ >. Acesso em: 13 nov. 2018.

_____. Portal do Tribunal Superior Eleitoral. **Divulgação de Candidaturas e Contas Eleitorais***:* Plano de governo para prefeitura de São Paulo - Candidato Fernando Haddad (2013-2016). 2012. Disponível em: < http://divulgacandcontas.tse.jus.br/divulga/#/ >. Acesso em: 13 nov. 2018.

_____. Portal do Tribunal Superior Eleitoral. **Divulgação de Candidaturas e Contas Eleitorais***:* Plano de governo para prefeitura de São Paulo - Candidato João Doria (2017-2020). 2016. Disponível em: < http://divulgacandcontas.tse.jus.br/divulga/#/ >. Acesso em: 13 nov. 2018.

COELHO, Vera S. P., FERRAZ, A.; FANTI, F.; RIBEIRO, M. "Mobilização e Participação: Um jogo de soma zero?". **Revista Novos Estudos**. Vol 86, Março; p. 121-139. Editora Brasileira de Ciências. São Paulo. Brasil, 2010. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002010000100007

FACEBOOK. **Eleição COMJUVE São Bernardo do Campo**. 2016. Disponível em: < https://www.facebook.com/events/859967940800534/ >. Acesso em: 31 ago. 2018

GOHN, Maria da Glória M. **Conselhos Gestores e Participação Sociopolítica**. 9º Edição. S.P. Editora Cortez. 2017.

_____. Potencialidades e limites da participação no federalismo brasileiro in Klaus Frey, José Mário Brasiliense Carneiro (orgs.). **Governança multinível e desenvolvimento regional sustentável**. KAS/ Oficina Municipal/UFABC, 2018.

GURZA LAVALLE, Adrian; VOIGT, Jessica; SERAFIM, Lizandra. O que Fazem os Conselhos e Quando o Fazem? Padrões Decisórios e o Debate dos Efeitos das Instituições Participativas. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 59, n. 3, p.609-650, jan. 2016. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/00115258201687

GURZA LAVALLE, A.. Participação: Valor, Utilidade, Efeitos e Causa. Em: PIRES, Roberto Rocha (org.). **Efetividade nas instituições participativas no Brasil**: Estratégias de Avaliação. Brasília: Ipea, 2011. p.33-43.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Decreto nº 19.732, de 1º de agosto de 2016**. Dispõe sobre a regulamentação do processo eleitoral dos representantes da sociedade civil para a composição do Conselho Municipal da Juventude - COMJUVE, criado pela Lei Municipal nº 6.486, de 1º de julho de 2016, e dá outras providências. Diário Oficial [do] Município de São Bernardo do Campo, Poder Executivo, São Bernardo do Campo, SP, 01 ago. 2016.

_____. **Lei nº 6486, de 1 de julho de 2016**. Dispõe sobre a criação do Conselho Municipal da Juventude - COMJUVE, e dá outras providências. Diário Oficial [do] Município de São Bernardo do Campo, Poder Executivo, São Bernardo do Campo, SP, 01 jul. 2016.

_____. **Resolução COMJUVE nº 01/2016, de 16 de dezembro de 2016**. Dispõe sobre a publicação do Regimento Interno do Conselho Municipal de Juventude - COMJUVE de São Bernardo do Campo. Diário Oficial [do] Município de São Bernardo do Campo, Coordenação de Ações para Juventude, São Bernardo do Campo, SP, 16 dez. 2016.

_____. **Portaria nº 9.488, de 15 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a nomeação dos membros do COMJUVE –Conselho Municipal da Juventude de São Bernardo do Campo, para o biênio 2016/2018, e dá outras providências. Diário Oficial [do] Município de São Bernardo do Campo, Poder Executivo, São Bernardo do Campo, SP, 16 set. 2016.

_____. **Projeto de Lei nº 55/16, de 02 de junho de 2016**. Dispõe sobre a criação do Conselho Municipal da Juventude - COMJUVE, e dá outras providências. Câmara Municipal de São Bernardo do Campo. Disponível em: < http://leg.camarasbc.sp.gov.br/arquivos/b1d07d75e77b8f5defdc159be63e85be.pdf >. Acesso em: 10 set. 2017.

_____. Portal da Transparência. **Plano Plurianual**. 2018. Disponível em: < http://www.saobernardo.sp.gov.br/web/transparencia/ppa >. Acesso em: 31 out. 2018.

SÃO PAULO. Conselho Municipal da Juventude. Coordenadoria da Juventude. **Edital de convocação da assembleia geral do conselho municipal dos direitos da juventude**. 2018. Disponível em: < https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/direitos_humanos/juventude/EDITALCOMJUV%202018.pdf >. Acesso em: 10 nov. 2018.

_____. Conselho Municipal da Juventude. Coordenadoria da Juventude. **Regimento do Conselho Municipal de Juventude**. 2008. Disponível em: < http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/Regimento Interno _FINAL ATUALIZADO.pdf >. Acesso em: 10 dez. 2017.

_____. **Lei nº 14.687, de 12 de fevereiro de 2008**. Cria, no Município de São Paulo, o Conselho Municipal da Juventude, e dá outras providências. Diário Oficial [do] Município de São Paulo, Poder Executivo, São Paulo, SP

_____. **Lei nº 16.120, de 14 de janeiro de 2015**. Confere nova disciplina ao Conselho Municipal da Juventude, criado pela Lei n° 14.687, de 12 de fevereiro de 2008, alterando-se a sua denominação para Conselho Municipal dos Direitos da Juventude. Diário Oficial [do] Município de São Paulo, Poder Executivo, São Paulo, SP. Disponível em < http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-16120-de-14-de-janeiro-de-2015/consolidado>. Acesso em: 18 jul 2020.

_____. **Portal da Prefeitura de SP - CMDJ SP**. 2018. Disponível em: < http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/participacao_social/conselhos_e_orgaos_colegiados/comjuve >. Acesso em: 31 ago. 2018.

_____. Portal da Transparência – Prefeitura de São Paulo. **Plano Plurianual**. 2018. Disponível em: < http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/contas/Paginas/PlanoPlurianual.aspx >. Acesso em: 31 out. 2018.

_____. Prefeitura de São Paulo. **3ª Conferência Municipal da Juventude debate o que os jovens querem para a cidade e o Brasil.** 2015. Disponível em: < https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/noticias/?p=202929 >. Acesso em: 31 ago. 2018.

SPINK, P. K. Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. **Psicologia & Sociedade,** v.15, n.2, p. 18-42, jul-dez 2003. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822003000200003

CAPÍTULO 16

EFICIÊNCIA NOS GASTOS PÚBLICOS MUNICIPAIS EM EDUCAÇÃO DE MUNICÍPIOS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ

Data de aceite: 01/06/2022

Melaine Roberta Camarotto
UTFPR/FB

Cármem Ozana de Melo
UNIOESTE/FB

Elizângela Mara Carvalheiro
UTFPR/PB

Guilherme Wittmann
FADEP

RESUMO: O artigo analisa os escores de eficiência nos gastos públicos municipais em educação dos municípios de Dois Vizinhos, Francisco Beltrão e Pato Branco, estado do Paraná, entre 2006-2012. Para esse fim, são utilizadas a estatística descritiva e a Análise Envoltória de Dados (DEA). Como variáveis de estudo foram definidas como *input*: Gasto municipal na função educação e, como *outputs*:Matrículas no ensino regular na rede municipal; Docentes na rede municipal; Estabelecimentos de ensino da rede municipal e, Taxa de aprovação nos anos iniciais do ensino fundamental . Através dos escores obtidos é possível observar que a quantidade de insumos disponível não tem relação direta com os níveis de eficiência alcançados pelos municípios pesquisados. A eficiência é determinada pela habilidade da gestão em realizar gastos em educação sobre a égide da relação insumo-produto, na busca pela oferta da maior quantidade de bens e serviços públicos em educação ao menor dispêndio de recursos financeiros municipais.

PALAVRAS-CHAVE: Educação, Eficiência, Gastos Públicos.

EFFICIENCY IN MUNICIPAL SPENDING IN MUNICIPALITIES OF EDUCATION OF PARANÁ SOUTHWEST REGION

ABSTRACT: The article analyzes the efficiency scores in the municipal public expenditure on education in the municipalities of Two Neighbors, Francisco Beltrao and Pato Branco Paraná state between 2006-2012. For this purpose they are used descriptive statistics and data envelopment analysis (DEA). As study variables were defined as input: Municipal Spending on education and function as outputs: enrollment in regular education in public schools; Teachers in public schools; schools in the municipal and approval rate in the early years of elementary school. Through the obtained scores you can see that the amount of available inputs is not directly related to the efficiency levels achieved by the municipalities surveyed. The efficiency is determined by the ability of management to hold spending on education under the aegis of the input-output relationship in pursuit of offering the greatest amount of public goods and services in education to lower expenditure of municipal funds.

KEYWORDS: Education, Efficiency, Public Spending.

1 | INTRODUÇÃO

O desenvolvimento social de um município está diretamente ligado à oferta

de educação com qualidade, pois através dela os cidadãos obtém conhecimento e desenvolvem habilidades (GOMES, 2010).

Na busca por melhores resultados, pela Constituição Federal de 1988 (CF), o Estado promove um processo de descentralização dos recursos e responsabilidades, conhecido como municipalização. Em paralelo, institui percentual mínimo de gasto para as funções essenciais, dentre elas a educação com 25%. Surgem também mecanismos de governança como o Estatuto da Cidade, a Lei de Responsabilidade Fiscal e os Fundos voltados à educação (FUNDEF e FUNDEB).

Aos gestores municipais é posto o desafio de gerir com eficiência os recursos alocados no setor educacional. A necessidade de se obter maior eficiência e maior impacto dos gastos públicos tem ensejado um aprimoramento nos instrumentos e técnicas para tomada de decisão e para avaliação das políticas públicas no país (Faria et.al, 2008).

A relevância do tema transcende o interesse estatal. Nos últimos anos, diversos estudos foram realizados com o intuito de aplicar e desenvolver metodologias apropriadas para avaliação da eficiência dos gastos públicos em educação, como os de Neto (2010), Silva, Souza e Araújo (2013) e Savian e Bezerra (2013).

Nesse sentido, esta pesquisa tem por objetivo analisar os escores de eficiência nos gastos públicos municipais em educação dos municípios de Dois Vizinhos, Francisco Beltrão e Pato Branco, estado do Paraná, entre 2006-2012. Pela estatística descritiva e Análise Envoltória de Dados (DEA) pretende-se alcançar o objetivo ora proposto.

Pesquisas como essa são imprensidíveis, além de calcular a eficiência aferida pelas unidades observadas ainda demonstram o impacto da ineficiência na oferta de bens e serviços à população, disponibilizando aos tomadores de decisão informações que permitem a melhora na performace frente à ineficiência sem necessitar de gastos superiores apenas com a utilização eficiente dos recursos empregados.

O artigo está organizado em cinco partes, além desta introdução, fornece uma visão geral a respeito da pesquisa, contemplando a justificativa, a relevância do trabalho e seu objetivo. A segunda compreende a fundamentação teórica do estudo, constituído da apresentação dos conceitos da literatura existentes acerca da função educação em âmbito municipal e das medidas de eficiência. Na terceira parte, descreve-se o delineamento metodológico da pesquisa. A quarta apresenta os resultados da pesquisa. Por fim, na quinta parte encontram-se as considerações finais, recomendação e conclusão.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Em resposta a um cenário de recursos limitados e demandas crescentes a gestão pública depara-se continuamente com a necessidade de melhorias no processo de gestão dos recursos financeiros municipais para realizar gastos de maneira eficiente, que se traduzam na maior oferta de bens e serviços à população. Nesse viés, o Governo ao

longo da história promove diversas alterações na estrutura organizacional dos recursos financeiros com o intuido de melhorar a eficiência nos gastos públicos via as boas práticas de gestão.

A gestão estatal brasileira adentra essa discussão na década de 1980, motivada pela crise fiscal que demandava o surgimento de uma gestão eficiente. Com a Constituição Federal de 1988 o estado promove a descentralização do poder e das responsabilidade num processo conhecido por municipalização (DALLABRIDA,2011).

A Constituição Federal (CF) normatiza a educação como um direito social de competência exclusiva da União legislar as diretrizes e bases da educação nacional e, atribui aos municipios a responsabilidade de manter via cooperação técnica e financeira com a União e o Estado os programas de educação infantil e de ensino fundamental. Além de definir competência pela normatização e manutenção da educação, a CF ainda legisla em seu Art. 212 o percentual mínimo de 25% das receitas resultantes de impostos que deverão ser empregados na manutenção e desenvolvimento do ensino (BRASIL, 2016).

Creditada como fator essencial para o desenvolvimento de uma localidade nos estudos (quadro 1), a educação formal é alvo de políticas públicas que garantem investimentos constantes com objetivo de prover melhorias na educação ofertada, na busca pela inserção e permanência dos cidadãos via oferta de educação pública de qualidade.

Nesse prisma destacam-se o o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) e o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). Criado em 1996 e operante até 2006, o FUNDEF era focado no ensino fundamental e tinha por objetivo redistribuir recursos oriundos de impostos municipais e estaduais. Em 2007 entra em operação o FUNDEB que amplia a concepção oriunda do FUNDEF ao atendimento não apenas da educação fundamental mas também da educação infantil e do ensino médio (SAVIAN E BEZERRA, 2013).

Paralelamente, a municipalização dos recursos e as políticas públicas voltadas à educação surgem mecanismos de governança pautados na avaliação, direcionamento e controle da aplicação dos recursos financeiros municipais, como por exemplo o Estatuto das Cidades.

Principal instrumento de participação popular na esfera municipal, o Estatuto das cidades (Lei nº 10.157/00) condiciona a aprovação do orçamento municipal à participação popular via audiêcia pública. Ações como essa ampliam a transparência do processo ao passo que possibilitam participação popular não apenas na aprovação mas também no processo de formulação e fiscalização do orçamento ao criar interações entre tomadores de decisão e demandantes dos bens e serviços públicos.

Não obstante, o Estado institui no ano 2000 a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) que estabelece parâmetros a serem seguidos na realização dos gastos públicos com objetivo de manter a saúde financeira de estados e municípios; garantir os percentuais

mínimos definidos para as áreas prioritárias (saúde e educação) e atuar como instrumento de controle e responsabilização da gestão.

Sendo a gestão pública responsável pelos gastos municipais em educação em um ambiente de múltiplas interferências se intensifica a necessidade da gestão prezar pela eficiência nos gastos públicos, buscando identificar a opção mais vantajosa que associe a utilização racional dos recursos com a adição de valor à população (pela oferta dos bens e serviços demandados), fator essencial para o desenvolvimento.

Dentro da dinâmica de eficiência nos gastos públicos, Torres (2004, p 175) ressalta:

> Eficiência é mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte.

Comumente utilizada como indicador de gestão, a eficiência em educação, é descrita pelos autores João Neto (2010); Silva, Souza e Araújo (2013) e Savian e Bezerra (2013) como o resultado obtido na relação das variáveis visando alcançar o melhor desempenho na realização das ações governamentais.

Autor(es)	**Ano**	**Variáveis**
Savian e Bezerra	2013	- Gasto com Ensino Fundamental por Aluno; - Número de Escolas Municipais de Educação Fundamental; - Relação Aluno/Professor (matrículas/professores); - PIB per capita municipal; - IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).
Silva, Souza e Araújo	2013	- Despesas com ensino fundamental; - Número de alunos matriculados; - Número de professores; - Número de escolas.
João Neto	2010	- Gasto com educação por aluno matriculado na rede de ensino fundamental municipal; - Número de professores por aluno matriculado na rede de ensino fundamental municipal; - Número de salas de aula por aluno matriculado na rede de ensino fundamental municipal; - Número de estabelecimentos por aluno matriculado na rede de ensino fundamental municipal; - - Taxa de escolarização do ensino fundamental municipal; - Taxa de aprovação do ensino fundamental municipal; - Nota da prova Brasil dos alunos da 4ª série do ensino fundamental.

Quadro 1 - Autores de estudos correlatos e variáveis utilizadas

Fonte: elaborado pelos autores (2016)

Espera-se que a eficiência enquanto instrumento de mensuração do poder de

realização da gestão pública nos gastos com educação torne-se balizador na tomada de decisão frente a adição de valor produzida através da eficiência alcançada no processo produtivo, a fim de garantir além do acesso e permanência à escola educação com qualidade aos cidadãos, tornando-se um instrumento de combate aos problemas sociais e melhoria na qualidade de vida da população, em especial, da parcela mais necessitada.

3 I METODOLOGIA

De abrangência regional, a pesquisa tem como universo de estudo três municípios - Dois Vizinhos, Francisco Beltrão e Pato Branco - eleitos dentre os 42 municipios que compõem a região Sudoeste do Paraná por suas dimensões populacionais e polarização apresentada pela oferta de bens e serviços indisponíveis nas demais localidades.

A coleta de dados ocorreu em meio eletrônico, no *site* oficial do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), correspondem aos anos de 2006,2009 e 2012. Com periodicidade trienal, o estudo se limita ao ano de 2012, uma vez que em a maioria os dados de 2015 estão indisponíveis à consulta pública.

Com o intuito de verificar os níveis de eficiência dos gastos públicos no setor educacional dos municípios pesquisados através do modelo DEA, faz-se necessário a definição das unidades de tomada de decisão (DMU's), dos *inputs* (insumos/recursos) e *outpts* (produtos/serviços).

Para compor a matriz insumo x produto, além da seleção das variáveis que contemplam o objeto de estudo, levou-se em consideração também os quesitos validados em outros estudos, como no de Savian e Bezerra (2013), Silva, Souza e Araújo (2013) e João Neto (2010); e a disponibilidade de dados, chegando à composição (quadro 2):

Descrição	Variável	Interpretação
X1	Despesas Municipais por Função: Educação	Quantidade de recursos financeiros destinados à ações voltadas para a educação.
Y1	Matrículas no Ensino Regular Rede Municipal	Número de alunos matriculados e efetivamente frequentando o ensino regular (creche, pré-escola, fundamental, médio ou profissional), na rede municipal.
Y2	Docentes: Rede Municipal	Número de pessoas em atividades docentes em sala de aula, na rede municipal.
Y3	Estabelecimentos de Ensino: Rede Municipal	Número de estabelecimentos de ensino, na rede municipal, sendo que o mesmo estabelecimento pode oferecer mais de uma etapa/modalidade de ensino.
Y4	Taxa de Aprovação no Ensino Fundamental - Anos Iniciais	Proporção de alunos da matrícula total, nos anos iniciais do ensino fundamental (1ª a 4ª série/ 1º a 5º ano), no ano, que são aprovados.

Quadro 2. Descrição teórica das variáveis *input* (X) e *outputs* (Y)

Fonte: Elaborado pelos autores

Coletadas as informações, os dados monetários da variável input foram corrigidos pelo IGP-DI (dezembro/2012). O tratamento dos dados foi realizado com a utilização das ferramentas Microsoft Excel e DEA-SAED (Software de Análises de Envoltória de Dados) desenvolvido por Surco (2004), dando origem respectivamente à estatística descritiva e aos escores de eficiência.

Atendendo o objetivo a que esse estudo se propõe, a pesquisa descritiva permite "o estudo aprofundado do comportamento de determinada variável de cada vez, em relação a valores centrais, dispersões ou a formas de distribuição de seus valores em torno da média" (Fávero e col, 2009, p.52).

Já, os escores de efiência gerados pelo modelo multidimensional (múltiplos recursos e insumos) orientado ao produto (outputs) e com retornos constantes de escala (CCR) expõem o poder de realização das gestões municipais ao longo dos anos frente a eficiência na aplicação dos recursos públicos. As DMUs consideradas eficientes determinam uma fronteira de eficiência e possuem eficiência igual a 1 ou 100%. Assim, o DEA permite que se calcule a eficiência de cada DMU, ao realizar comparações entre as unidades do grupo analisado, no intuito de destacar as melhores dentro dele.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tabela 1 apresenta a estatística descritiva do input e dos outputs utilizados para verificar a eficiência nos gastos públicos em educação dos municípios de Dois Vizinhos, Francisco Beltrão e Pato Branco entre 2006-2012.

Ao analisar os dados médios percebe-se a existência de indicador de melhora em todas as variáveis pesquisas. Ao longo do período, os municípios ampliaram em média 72,69% seus gastos em educação, resultando no acréscimo de 34,12% no número de matrículas no ensino regular da rede municipal, 20,61% no número de docentes na rede municipal, 5,60% no número de estabelecimentos de ensino da rede municipal e 6,97% na taxa de aprovação no ensino fundamental.

Silva et.al (2012) em seu estudo sobre a eficiência na alocação de recursos públicos em municípios mineiros destaca a importância do acréscimo permanente nos gastos com educação, uma vez que proporcionam mecanismos de inclusão e permanência das crianças na escola com a melhoria da infraestrutura escolar e/ou qualidade docente.

Variáveis	Ano	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Gastos Municipais: Educação	2006	R$ 11.287.051,75	R$ 22.684.411,49	R$ 17.704.508,54	R$ 4.762.693,43
	2009	R$ 13.183.713,43	R$ 32.246.914,91	R$ 24.033.546,16	R$ 8.002.692,02
	2012	R$ 16.496.844,52	R$ 38.811.495,56	R$ 30.573.259,52	R$ 10.001.638,63
Matrículas no Ensino Regular:Rede Municipal	2006	7.790	17.989	13.840,33	4.375,47
	2009	9.531	21.159	17.234,00	5.447,17
	2012	9.401	25.768	18.562,33	6.823,40
Docentes: Rede Municipal	2006	139	407	275,00	109,45
	2009	158	450	295,67	119,79
	2012	165	448	331,67	120,89
Estabelecimentos de Ensino: Rede Municipal	2006	18	37	29,67	8,34
	2009	20	36	30,00	7,12
	2012	21	37	31,33	7,32
Taxa de Aprovação Ensino Fundamental: Anos Iniciais	2006	89,80	92,20	91,27	1,05
	2009	96,90	97,70	97,27	0,33
	2012	96,70	99,50	97,63	1,32

Tabela 1 - Estatística descritiva das variáveis utilizadas para mensurar a eficiência nos gastos públicos em educação em 2006,2009 e 2012

Fonte: Dados da pesquisa

Paralelamente, os dados mínimo, máximo e desvio-padrão demonstram a dispersão díspar dessa melhora entre os municípios pesquisados, sugerindo a necessidade de análise por unidade pesquisada (tabela 2).

Analisando por município, Dois Vizinhos apresenta o menor gasto em educação, em média R$ 13.655.869,90 por período. Nessa égide, o município também possui os menores indicadores médio nas variáveis: matrículas no ensino regular; número de docentes e número de estabelecimentos da rede municipal. Quando observado o porte populacional dos municípios, dentre os pesquisados Dois Vizinhos possui a menor população censitária com 36.179 habitantes, esse quesito pode explicar o fato de quatro das cinco variáveis mínimas (tabela 1) pertencerem ao município em todos os períodos pesquisados (CENSO, 2010).

Francisco Beltrão e Pato Branco dividem a posse de quatro máximas das variáveis. Com 78.943 habitantes Francisco Beltrão é o município que mais gastou em educação, R$ 31.247.607,32 por período e apresentou o maior número de docentes na rede municipal. Em contrapartida, Pato Branco com 72.270 habitantes possui o maior número de matriculas nas series iniciais e de estabelecimentos de ensino na rede municipal (CENSO, 2010).

Partindo do pressuposto que a taxa de aprovação nos anos iniciais do ensino fundamental representa a oferta de educação com qualidade, a variável pode ser considerada indicador positivo para os três municípios pesquisados em observância as

médias apresentadas, superiores a 95% .

Variáveis	Ano	Dois Vizinhos	Francisco Beltrão	Pato Branco
Gastos Municipais: Educação	2006	R$ 11.287.051,75	R$ 22.684.411,49	R$ 19.142.062,39
	2009	R$ 13.183.713,43	R$ 32.246.914,91	R$ 26.670.010,15
	2012	R$ 16.496.844,52	R$ 38.811.495,56	R$ 36.411.438,47
	Média	R$ 13.655.869,90	R$ 31.247.607,32	R$ 27.407.837,00
Matrículas no Ensino Regular: Rede Municipal	2006	7.790	17.989	15.742
	2009	9.531	21.012	21.159
	2012	9.401	20.518	25.768
	Média	8.907,33	19.839,67	20.889,67
Docentes: Rede Municipal	2006	139	407	279
	2009	158	450	279
	2012	165	448	382
	Média	154	435	313,33
Estabelecimentos de Ensino: Rede Municipal	2006	18	34	37
	2009	20	34	36
	2012	21	36	37
	Média	19,67	34,67	36,67
Taxa de Aprovação Ensino Fundamental: Anos Iniciais	2006	92,20	91,80	89,80
	2009	97,70	96,90	97,20
	2012	96,70	96,70	99,50
	Média	95,53	95,13	95,50

Tabela 2 – Gastos municipais em Educação, matrículas no ensino regular na rede municipal, docentes na rede municipal, estabelecimentos de ensino da rede municipal e taxa de aprovacao no ensino fudamental nas séries iniciais dos municípios em 2006,2009 e 2012

Fonte: dados da pesquisa

Realizada a análise dos dados que compõem as variáveis do estudo, a pesquisa parte para o cálculo e análise dos escores de eficiência (gráfico 1), com o desígnio de vislumbrar o desempenho global dos municípios entre 2006-2012.

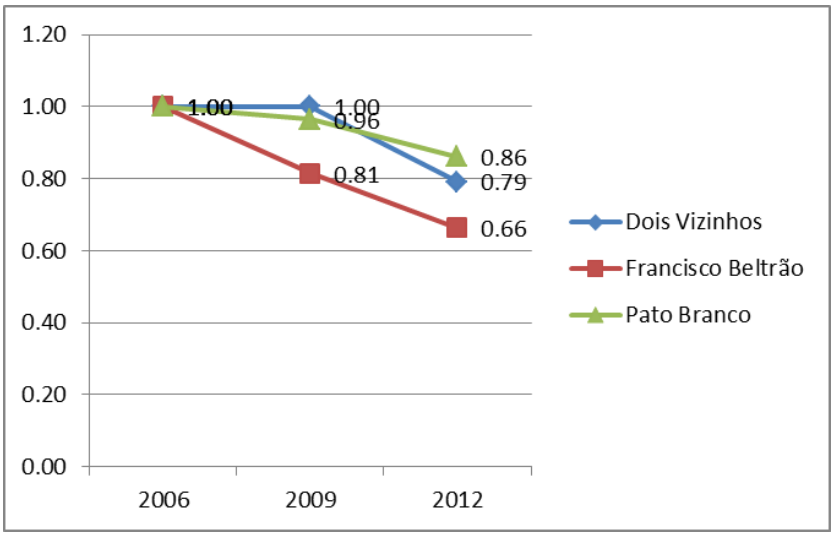


Gráfico 1 – Escores de eficiência

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral, os escores obtidos (gráfico 1) demonstram a existência de tendência voltada a redução da eficiência nos gastos municipal em educação no período estudado. Em 2006, todos os munícipios realizaram seus gastos de maneira eficiente (1,00), o mesmo resultado é obtido apenas pelo municipio de Dois Vizinhos em 2009. O ano de 2012 é marcado por acentuado declínio de eficiência na realização dos gastos municipais em educação nos municípios pesquisados.

Além de fornecer os escores de eficiência, o modelo DEA disponibiliza informações dos resultados esperados das DMUs ineficientes, permitindo observar qual o volume ideal de *input* e *outputs* para tornar a unidade eficiente. Demonstrada a tendência, o estudo volta-se a análise da ineficiência nos gastos via desperdício de recursos financeiros e redução da oferta de bens e servicos públicos à população, por município.

Benkmarking em 2006 e 2009 o município de Dois Vizinhos apresenta queda de 21% no indicador em 2012. Se eficiente, com o montante investido além dos bens e serviços ofertados em educação o município poderia ter ampliado em 26,25% o número de vagas no ensino regular na rede municipal, além do quadro docente em 26,35% e 28,59% o número de estabelecimentos de ensino.

Chama atenção os escores obtidos por Francisco Beltrão, ao longo do período o município vivenciou declínio de 34% em seu potencial de realização (eficiência) ao passo que acresceu em 71,1% os gastos realizados para oferta de educação no período. Se utilizado de maneira eficiente, os recursos financeiros gastos disponibilizaria à população um incremento nas vagas no ensino regular na rede municipal de 22,78% (2009) e 50,87% (2012), além da ampliação do quadro docente em 22,78% (2009) e 50,87% (2012) e,

52,03% (2009) e 68,91% (2012) no número de estabelecimentos de ensino.

Mesmo com indicador de ineficiência em 2009 e 2012 Pato Branco é o município com menor perda de eficiência no período 14%. Quando comparado ao seu desempenho em 2006, a ineficiência reduziu as vagas no ensino regular na rede municipal em 3,66% (2009) e 16,21% (2012). Na variável docentes na rede municipal o impacto foi de 39,33% (2009) e 38,93% (2012). No número de estabelecimentos de ensino da rede municipal, reduziu-se a oferta de bens públicos em 43,20% (2009) e 90,22 (2012).

Rezende (2001) corrabora ao associar ineficiência a existência de falhas na gestão, sinalizando a necessidade de uma postura reativa da Administração Pública frente a revisão dos critérios de alocação dos recursos financeiros em prol da oferta de serviços públicos de qualidade para atendimento das demandas sociais.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa procurou analisar os escores de eficiência nos gastos públicos municipais em educação dos municípios de Dois Vizinhos, Francisco Beltrão e Pato Branco entre 2006-2012 no viés insumo-produto e com retorno constante de escala (CCR) onde, o acréscimo no insumo: Gasto municipal na função educação deveria gerar o mesmo efeito nos produtos: Matrículas no ensino regular na rede municipal; Docentes na rede municipal; Estabelecimentos de ensino da rede municipal e, Taxa de aprovação nos anos iniciais do ensino fundamental.

Os resultados demonstraram perda de eficiência entre 2006-2012 nos municípios pesquisados. Apenas quatro das nove DMUs observadas foram eficientes, desse percentual 50% pertence ao município de Dois Vizinhos. Além da concentração do percentual de DMUs eficiência em um município o mesmo comportamento foi observado no que se refere ao ano de ocorrência, em 2006 todas as DMUs observadas monstraram-se eficientes, deixando explicita a tendência de declínio da eficiência ao longo dos anos (gráfico 1).

Quando observado a relação entre gastos públicos em educação e escore obtido pelos municípios nota-se que Dois Vizinhos realizou os menores despêndios e obteve os maiores escores de eficiência nos três períodos pesquisados. Em contrapartida, Francisco Beltrão foi o município que mais gastou e com menor eficiência os recursos disponibilizados à oferta de educação.

Os resultados sugerem a inexistência de ligação direta entre eficiência e total de recursos disponibilizados à educação além da necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão dos municípios em prol da melhoria na função alocativa na busca da melhor formatação da matriz insumo-produto.

Por não considerar todos os possíveis insumos e produtos, a presente pesquisa possui limitações de cunho temporal e nas variáveis de análise, uma vez que finda suas análises no ano de 2012 e utiliza apenas cinco variáveis para mensurar a eficiência nos

gastos públicos em educação dos municípios pesquisados. Para pesquisas futuras, sugere-se levar em consideração as limitações ora expostas além do índice de *malmqui*st para verificar a existência de mudança na função de produção dos municípios.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição:** República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal do Brasil, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 12 mai. 2016.

BRASIL. Lei n. 10.257**,** de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jul. 2001. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10257.htm>. Acesso em: 22 de mai. 2016

DALLABRIDA, Valdir Roque (Org.) **Governança territorial e desenvolvimento:** Descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

FARIA, Flávia Peixoto; JANNUZZI, Paulo de Martino; SILVA, Silvano José. Efficiency of municipal expenditure in health and education: an investigation using data envelopment analysis in the state of Rio de Janeiro, Brazil. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p.155-177, jan./fev. 2008. <Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000100008>. Acesso em: 02 de jun. 2015.

GOMES, Clevelânio Silva. **Eficiência dos sistemas municipais de educação no Estado de São Paulo.** 85 p. Dissertação (Mestrado em São Paulo) – Universidade São Paulo – USP, Ribeirão Preto, 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: < http:// www.ibge.gov.br>. Acesso em 5 Mai. 2016.

IPARDES - **Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social.** Disponível em: <http:// www.ipardes.gov.brl>. Acesso em: 3 Mai. 2016.

NETO, João Coutinho Aguiar. **Análise de Eficiência dos Gastos Públicos em Educação no Município de Meruoca.** *52 f.* Dissertação (Mestrado Profissional em Economia), Universidade Federal do Ceará - UFCE, Fortaleza, 2010.

REZENDE, Fernando. **Finanças Públicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SAVIAN, Mayá Patricia Gemelli; BEZERRA, Fernanda Mendes. Análise de eficiência dos gastos públicos com educação no ensino fundamental no estado do Paraná. **Economia & Região**. Londrina, v.1, n.1, p. 26-47, jan./jul. 2013.

SILVA, Jorge Luiz Mariano; ALMEIDA, Júlio César Lima. Eficiência no gasto público com educação: uma análise dos municípios do Rio Grande do Norte. **Planejamento e Políticas Públicas**. Rio de Janeiro, n. 39, p. 222-244, jul./dez. 2012. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/320>. Acesso em: 15 de fev. 2015.

SILVA, Maurício Corrêa da; SOUZA, Fábia Jaiany Viana de; ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Análise da Eficiência dos Gastos Públicos com Educação nas Capitais Brasileiras.** Contexto. Porto Alegre, v.13, n.24, p. 7-21, mai./ago. 2013.

SURCO, Douglas Fukunaga. ***DEA-SAED****: Software de Análises de Envoltória de Dados. 129 f.* Dissertação (Mestrado Métodos Numéricos em Engenharia), Universidade Federal do Paraná - UFPR, Curitiba, 2004.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

CAPÍTULO 17

GOVERNANÇA MUNICIPAL - IMPACTOS NA MITIGAÇÃO DA PANDEMIA COVID-19: ESTUDO EM UM MUNICÍPIO BRASILEIRO

Data de aceite: 01/06/2022

Renata Pase Ravanello
Mestranda em Gestão de Organizações Públicas pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Santa Maria - RS
http://lattes.cnpq.br/3560861880023712

Claudemara Tolotti
Mestranda em Gestão de Organizações Públicas pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Santa Maria - RS
http://lattes.cnpq.br/1245398286318765

Nelson Guilherme Machado Pinto
Professor Adjunto da UFSM e professor permanente dos Programas de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Pública e de Administração Pública da UFSM.
Diretor-Executivo do Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) Rio da Várzea
Palmeira das Missões – RS
http://lattes.cnpq.br/5647891554789516

Essa pesquisa contou com apoio de recursos da Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul (FAPERGS)

RESUMO: Diante da pandemia da COVID-19, que atingiu proporções globais, são inúmeras as áreas afetadas por esta crise multifacetada e a governança pública necessitou organizar-se de forma emergencial para oferecer respostas as demandas desse novo cenário que emergiu, assim o objetivo do presente estudo é analisar os atos regulatórios de governança municipal emitidos pelo município de Santa Maria/RS, decorrentes da pandemia da COVID-19. Foram analisadas as legislações municipais criadas em decorrência da pandemia da COVID-19, no período de março a dezembro de 2020. Os resultados apontam que a governança pública municipal emitiu 87 atos regulatórios, abrangendo diversas áreas, onde evidencia-se a tentativa de mitigação das consequências da pandemia, bem como a transparência na disponibilização das informações referentes a mesma. Pelo estudo, denota-se que os atos regulatórios emitidos pela governança municipal estavam alinhados as recomendações oriundas das outras esferas de governo, auxiliando na medida de ser evitada a propagação da COVID-19 e mitigados seus efeitos, sendo evidenciada a possibilidade dos gestores públicos agirem diante dos principais impactos trazidos pela COVID-19.
PALAVRAS-CHAVE: Governança pública, pandemia covid-19, atos regulatórios.

ABSTRACT: In view of the COVID-19 pandemic, which has reached global proportions, there are countless areas affected by this multifaceted crisis and public governance needed to organize itself in an emergency manner to offer answers to the demands of this new scenario that has emerged, thus the objective of this study is to analyze the regulatory acts of municipal governance issued by the municipality of Santa Maria/RS, resulting from the COVID-19 pandemic. The municipal

legislation created as a result of the COVID-19 pandemic, in the period from March to December 2020, was analyzed. The results show that the municipal public governance issued 87 regulatory acts, covering several areas, where the attempt to mitigate the consequences of the pandemic, as well as transparency in the provision of information related to it. The study shows that the regulatory acts issued by municipal governance were aligned with the recommendations from other spheres of government, helping to prevent the spread of COVID-19 and mitigate its effects, highlighting the possibility of public managers to act given the main impacts brought by COVID-19.
KEYWORDS: public governance, COVID-19 pandemic, regulatory acts.

1 | INTRODUÇÃO

O ano de 2020 iniciou com o anúncio de uma crise sanitária de grandes proporções que atingiu o mundo, se concretizando no Brasil em março de 2020, a Pandemia do Novo Corona Vírus (COVID-19). Uma crise sanitária que devido as suas proporções tornou-se uma crise multifacetada que atingiu diversos setores e, ainda há incertezas sobre seus prejuízos e resultados. Nesse momento de crise e pandemia, a governança pública necessitou organizar-se de forma emergencial para oferecer respostas as demandas desse novo cenário que emergiu. Para o Tribunal de Contas da União (2014), a governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle necessários para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com intuito de conduzir as políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Nesse sentido, o partilhamento de responsabilidades comuns se dá pela integração entre os sistemas nacional, estadual e municipal, para que sejam garantidos os princípios constitucionais em seu funcionamento e consequentemente a caracterização da federação (Vitória et al., 2015).

Nessa perspectiva Freitas, Silva, e Cidade (2020), entendem que a complexidade de uma pandemia como a da COVID-19 acentua a necessidade de uma governança de risco que garante a coordenação da gestão de risco, para poder dar o apoio necessário aos países, estados e municípios. Além disso, as transformações sociais, econômicas, tecnológicas geram demandas que exigem cada vez mais qualidade e efetividade na prestação dos serviços públicos (De Souza Silva; De Mendonça, 2019). Inegavelmente o setor de saúde é o setor de linha de frente, aquele que desempenha um papel de liderança, sendo fundamental na gestão de risco de uma pandemia, mas, o processo deve incluir diversos setores e depende também da participação de toda a sociedade.

Considerando esse cenário de crise multifacetada, Schmidt, Mello e Cavalcante (2020), entendem que o enfrentamento de situações de crise é um processo de curto, médio e longo prazo, que demandam continuidade e manutenção de investimentos em políticas públicas transversais, devendo ser articulados com estratégias de sustentação para mitigar seus efeitos. Com isso, é fundamental que haja políticas estruturadas de

impactos e resultados a curto prazo, que possam romper com as condições de efeitos sociais e econômicos decorrentes da pandemia.

No que se refere as medidas de governança adotadas para contingenciamento e prevenção as consequências da pandemia da COVID-19, Mogi e Spijker (2020) inferem que cada governo em particular, diferem no cronograma da implementação de medidas restritivas, como cancelamento de evento público, o fechamento de creches, escolas e universidades, distanciamento social, ou parcial ou total de bloqueios. Entende-se que a eficácia dessas medidas varia muito, dependendo de quando os países a adotaram, por exemplo, antes ou depois do pico de contágio, dos fatores demográficos e socioeconômicos de cada região.

Diante da crise, instalada com a COVID-19, diversas discussões relacionadas a protocolos e condutas a serem adotadas se apresentam. Buscam-se mecanismos de solução e combate a sua disseminação, bem como análise de riscos e impactos na gestão. A pandemia da COVID-19 trouxe muitos desafios não observando limites territoriais de expansividade, atingindo a todos, não sendo diferente no município de Santa Maria/RS. O município de Santa Maria é o quinto maior do Estado do Rio Grande do Sul, localizado na região central, com cerca de 283.677 habitantes, conforme levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2020.

Apesar de ser considerada de médio porte, possui grande influência na sua região, pois, é um centro de atração populacional, onde se registram diversos centros de referência em tratamento de saúde. Dentre estes, o principal é o Hospital Universitário de Santa Maria - HUSM, hospital-escola de referência para diversas especialidades na região. Ele se caracteriza por ser um hospital de ensino, público, que atende exclusivamente pelo Sistema Único de Saúde (SUS)**,** tendo por finalidade a formação profissional, desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão por meio da assistência à comunidade na área da saúde (HUSM, 2020). Santa Maria ainda é um polo de educação, sendo considerada “cidade-universitária”, por ser sede de várias universidades e centros educacionais, sendo a principal delas a Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, que desenvolve diversas de suas práticas junto ao HUSM.

Salienta-se ainda, outra peculiaridade do município de Santa Maria, trata-se das vinte unidades militares que o município possui, o que faz de Santa Maria o segundo maior em contingente de militares do País perfazendo cerca de 9,3 mil militares na cidade (Comando Militar do Sul, 2020). Diante do considerado a respeito do município de Santa Maria, entende-se que é de relevante contribuição estudar este município em especial já que, pelo seu porte, particularidades e número de habitantes, é um bom exemplo de pesquisa, no que se refere a governança pública e a pandemia da COVID-19, oferecendo resultados relevantes aos demais municípios, as universidades e a própria população.

Sabe-se que no enfrentamento da pandemia da COVID-19 foram emitidos atos regulatórios, tanto a nível federal, estadual, e na esfera municipal, como medida de ação

de governança pública. Atos esses com a finalidade de prevenir, diminuir riscos de contágio e dar outras providências cabíveis ao momento. Contemplavam áreas distintas, já que, a crise vivenciada globalmente, demanda medidas de áreas diversas e atuação intersetorial, em especial das organizações públicas e com ênfase as da área da saúde.

Assim, o objetivo do presente estudo é analisar as ações regulatórias da governança municipal emitidas pelo município de Santa Maria/RS, decorrentes da pandemia da COVID-19. Este se justifica pela importância do compartilhamento de informações a respeito da pandemia da COVID-19, como forma de auxiliar a busca de uma resposta resiliente no seu enfrentamento. Outro elemento relevante é a necessidade de análise da efetividade das ações regulatórias emitidas na mitigação dos impactos na sociedade.

Justifica-se também para que os mais diversos usuários, dentre eles os governos, gestores, órgãos da área de saúde, sociedade e todos os interessados possam ter acesso às informações a respeito da situação em que a pandemia se encontra e se desenvolve no município, região, estado e país. Os resultados encontrados através dessa pesquisa visam contribuir com o conhecimento e o aperfeiçoamento das práticas relacionadas à transparência e à governança pública no enfrentamento da pandemia da COVID-19.

O estudo em tela está estruturado em cinco seções. A primeira apresenta a introdução, onde se deu a contextualização do problema, apresentação do objetivo e a sua justificativa. No referencial teórico, segunda seção, apresenta-se o aporte teórico da pesquisa. A terceira aborda os procedimentos metodológicos utilizados para resposta ao objetivo proposto. Seguindo, apresentam-se os resultados seguidos da sua discussão, constantes da quarta seção. Por fim, as considerações finais, que apresenta as conjecturas diante dos resultados encontrados, além das recomendações para estudos futuros.

2 | GOVERNANÇA PÚBLICA E TRANSPARÊNCIA EM TEMPOS DE COVID-19

Ao se tratar de uma crise como a pandemia da COVID-19 é evidente a importância do seu reconhecimento e amplitude para a gestão a ser desenvolvida pelas organizações públicas. Confrontado com uma ameaça à resiliência dos aparelhos de estado e das sociedades, muitas autoridades nacionais adotaram uma resposta nacionalista a pandemia da COVID-19, em manifesta negação do seu caráter transnacional e transcontinental (Pirozzi, 2020). Embora reconhecendo que certos fenômenos de “crise” podem ser vistos de diferentes formas por diferentes atores há, no entanto, forte consenso de que as crises tenderão a ser caracterizadas por ameaças graves e largamente inesperadas, de elevada incerteza e necessidade de urgência na decisão *making* (Boin et al., 2016; Rosenthal et al., 2001).

Nessa perspectiva, diante da crise da pandemia da COVID-19, seus impactos e incertezas, para seu enfrentamento são necessárias multiplicidade de práticas e políticas formais e informais que variam entre organizações e setores políticos (Mcconnell; Drennan,

2006). Ainda, a atual crise pandêmica demonstrou a importância de serem reforçados os fóruns multilaterais, de serem fomentados diálogos construtivos e encontradas alternativas ao isolacionismo nacionalista (Simão, 2020). Além de ser destacada a importância do fortalecimento de políticas públicas com desenvolvimento em localidades, possibilitando a redução da distância entre formuladores, implementadores e público-alvo, levando a redefinição de papéis (Vitória et al., 2015).

É perceptível que a pandemia da COVID-19 não apresenta impactos somente na área de saúde, mas é um risco coletivo que afeta outras áreas da vida em sociedade, acentuando as desigualdades sociais e evidenciando o desalinhamento intergovernamental. Nesse sentido, é possível inferir que o impacto da pandemia se dá em escala global (Nascimento, 2020). O mundo pré-COVID-19 era baseado na globalização tendencial dos fluxos de pessoas, bens, capitais, informação e ideias, embora o processo mostre diferenças geográficas e cronologias distintas. Assim, como pilar de gestão de crise, a necessidade de um alinhamento de condutas se evidencia, na necessidade de compartilhamento de informações e experiências, para se alcançar uma solução resiliente a pandemia da COVID-19 (Rodrigues, 2020).

De acordo com Schmidt, Mello e Cavalcante (2020), a crise oriunda da COVID-19 vai muito além da sanitária, pois, é multifacetada atinge e prejudica diversas áreas. À medida que se configura dessa maneira, exige respostas dos estados em todas as áreas, alguns setores talvez não sejam tão imediatos, mas a médio e longo prazo, todos serão atingidos. Nesse sentido Andion (2020) aponta que há a necessidade de novas formas de coordenação e de governança diante da problemática apresentada pela atual situação, pois são inúmeros os problemas públicos nas áreas de saúde, economia, proteção social, política, entre outras demandas existentes.

Para as políticas da saúde que se encontram em um quadro de calamidade, a informação de qualidade disponível para os gestores, governos e em outras organizações sociais se torna ainda mais urgente, já que, o ponto central da ação é salvar vidas (Santos; Mota, 2020). Nesse sentido, Raupp e Pinho (2020) afirmam que a disponibilização adequada de dados é muito importante, pois, facilita quem quer colaborar no combate ao coronavírus. Ainda, diante do isolamento social tomado como uma das principais medidas de combate a COVID-19, a busca por informações confiáveis pautou-se principalmente em portais de órgãos públicos. O uso dos portais virtuais pelos governos, deixou de ser um diferencial, para tornar-se em um instrumento de auxílio e incentivo à democracia, onde as pessoas conseguem obter todas as informações sobre seus atos (Raupp; Pinho, 2020).

O compartilhamento de informações de forma organizada com outros entes governamentais, organizações e indivíduos que possam ajudar no combate ao novo coronavírus potencializa as ações. Os atores locais possuem tendência a expressar com clareza suas necessidades e aspirações, propiciando melhor alinhamento na definição e coordenação das políticas públicas (Vitória et al., 2015). Essa interligação de informações

facilita o levantamento das demandas entre os governos, facilita a emissão de quadros situacionais à sociedade, bem como as medidas a serem tomadas, que vão moldando o arranjo institucional descentralizado do Sistema Único de Saúde (SUS) e do país (Santos; Mota, 2020).

Nesse sentido, Lapão (2020) refere que diante de uma crise, um aspecto central é a capacidade de se aprender com os erros cometidos, comunicação transparente e a partilha de informações, que deve preconizar uma gestão profissional para uma melhor resiliência de resposta. Nessa perspectiva, Andion (2020) menciona que a crise provocada pelo Corona Vírus, requisita que o governo e a sociedade civil se reinventem rapidamente, para dar conta de um cenário de ampliação de demandas e vulnerabilidades. Para responder a isso, torna-se necessário investir em um outro tipo de governança, onde a experimentação democrática pode ser inspiradora. Para isso é preciso criar espaços onde as inovações sociais emergentes dialoguem com os estados, conduzindo uma renovação das instituições e da ação pública. Conforme referem Schuch e Hoffmann (2021) há fortalecimento da coesão social quando há cocriação, resultando em processo de inovação participativo e interativo, onde os resultados obtidos levam democratização dos serviços públicos, buscando maior eficiência, efetividade, engajamento e satisfação do usuário.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia da pesquisa se caracteriza como descritiva e qualitativa usando a técnica de análise de conteúdo. Para tal foram analisados 27 atos regulatórios emitidos face a pandemia da COVID-19, entre os quais estão decretos, resoluções, recomendações e instruções normativas, todos emitidos pelo município de Santa Maria/RS, o qual é objeto do presente estudo. A amostra se deu por conveniência e acessibilidade.

Diante das especificidades do estudo proposto, a estratégia com maior relevância de utilização foi a pesquisa documental, a qual vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Essa tipologia de pesquisa diferencia-se da bibliográfica quanto a natureza das fontes, pois são utilizados documentos de primeira mão, como arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins, entre outros (Gil, 2008).

Quanto ao objetivo, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva. Fontelles et al. (2009), a pesquisa descritiva trata-se daquela que observa, registra e descreve as características de um fenômeno específico ocorrido em determinada amostra ou população. Nessa linha, Lakatos e Marconi (2010) referem que tal pesquisa consiste em investigações com a finalidade de analisar características situacionais ou de fenômenos, de programas ou o isolamento de variáveis importantes. Utilizam-se de métodos formais, caracterizados pela precisão e controle estatístico, com a incumbência de verificação de

hipóteses.

Para análise dos dados, optou-se por uma abordagem qualitativa, baseada no conteúdo. Augusto et al. (2013), salientam que o escopo metodológico da pesquisa qualitativa se utiliza de diversas técnicas na sua composição, gerando assim, uma pesquisa com descrições ricas e socialmente valiosas. Desse modo, analisar-se-á os atos regulatórios emitidos pelo município de Santa Maria/RS frente a pandemia da COVID-19, os quais foram emitidos no período de março a dezembro de 2020 e, disponibilizados junto ao site do município. Tais atos são categorizados conforme sua temporalidade, especificidade e relevância quanto a ação pretendida frente a pandemia.

4 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta sessão tem por finalidade realizar a análise e discussão dos resultados, trazendo as evidências gerais da pandemia no município de Santa Maria/RS, com base na análise dos atos regulatórios emitidos pela gestão pública municipal, buscando-se verificar a transversalidade dos mesmos, conforme as informações coletadas pela pesquisa.

4.1 A Pandemia COVID- 19 no Município de Santa Maria/RS

A pandemia da COVID-19 chega em Santa Maria/RS no mês de março de 2020, à medida que a Pandemia evoluiu em sua disseminação as restrições aumentam. De acordo com Rodrigues et al. (2020), tratando-se de doença emergente, muitas incógnitas sem resposta a perpassam, como por exemplo: período de incubação, infecção assintomática, tipo de resposta imune do vírus, sendo assim, tornam-se necessário esforços coletivos para o planejamento e adoção de estratégias de mitigação relacionadas a contaminação, com vistas a menor mortalidade possível.

Diante das incertezas geradas pela crise trazida pela pandemia, o município de Santa Maria, como referência em saúde na região centro do estado, teve de se preparar para seu enfrentamento. De acordo com dados da Prefeitura Municipal, em 31 de março de 2020, o município tinha 8 casos confirmados e 450 casos suspeitos e ainda não haviam óbitos decorrentes da doença. Porém, o que se observou a seguir foi a sua evolução durante o ano de 2020, sendo que no mês de fevereiro 2021 o número total de contaminados é de 18.295 e o município já contabiliza 254 óbitos decorrentes da doença.

Ainda, a evolução da COVID-19 no município de Santa Maria aconteceu de forma rápida, tendo seu pico de casos no mês de dezembro de 2020. De acordo com Oliveira et al. (2020), com o crescimento de casos da doença e a transmissão comunitária, passaram-se a ser adotadas medidas de mitigação da doença, com a intenção de evitar o agravamento de casos e mortes, as quais contemplam atenção hospitalar para casos graves e de isolamento social para casos leves.

Com relação a faixa etária, a incidência da COVID-19 se dá em maior proporção

entre as pessoas entre 30 e 39 anos. Possivelmente tal fato se dá em virtude de constituírem a parcela da população que se manteve ativa no período, principalmente pelo desenvolvimento das atividades trabalhistas. De acordo com Moura et al. (2020), a maior prevalência de contaminação foi detectada nas faixas entre 20 e 39 anos e 40 e 59 anos. Sabe-se que tais faixas etárias são em geral, muito ativas social e profissionalmente, por consequência, correm maior risco de contágio e de disseminação do vírus.

Com o aumento dos casos no município, considerando a agressividade da doença, no mês de maio de 2020, iniciaram-se os óbitos decorrentes da COVID-19. A ocorrência de óbitos, não se deu de forma linear, mas alinhada ao aumento de casos de dezembro de 2020. Com isso, o ano de 2020 se encerra com 151 mortes confirmadas por COVID-19, já sendo previsto seu aumento em janeiro de 2021. A gravidade da situação do município em relação a COVID-19 segue no ano de 2021, onde se vislumbra o crescimento de casos e óbitos. Em decorrência desse agravamento e da superlotação das UTIs, o Estado do Rio grande do Sul e por consequência o município de Santa Maria emitiram medidas mais restritivas no início do mês de março, adotando regime de bandeira preta, o que classifica alto risco de contágio e sinal de alerta máximo.

Com vistas a mitigar efeitos da pandemia da COVID-19, a gestão pública municipal, passou a orientar e emitir atos regulatórios, como medidas restritivas que colaborassem a evitar a propagação do contágio e disseminação da pandemia. Seguindo orientações da Organização Mundial da Saúde que orientou que fossem tomadas medidas de distanciamento social, as quais diminuem o contágio, achatando a curva evolutiva da doença. Assim, passa-se à análise das medidas tomadas pela governança municipal em resposta a pandemia da COVID-19 no município de Santa Maria/RS.

4.2 Análise dos Atos Regulatórios Emitidos pelo Município de Santa Maria/RS Referentes a COVID-19 em 2020

Com a pandemia da COVID-19 presente no município de Santa Maria/RS, medidas foram tomadas pela gestão pública municipal. Foram criados canais de comunicação, a fim de serem divulgados dados referentes a COVID-19, entre os quais destaca-se o site da Prefeitura Municipal de Santa Maria/RS, que apresenta espaço específico - “juntos contra o corona vírus”. Nesse espaço são divulgadas as informações do boletim epidemiológico, vacinômetro SM, contatos úteis, consulta exame COVID-19, doença, decretos e recomendações, notícias, notificação de casos suspeitos, saúde mental, compre sem sair de casa, fiscalização, central da solidariedade, Centro de Operação de Emergência em Saúde para a Educação – COE-E e a transparência COVID-19.

Referentes ao boletim epidemiológico COVID-19, há informações do quantitativo de casos, testagens realizadas, casos confirmados, descartados, suspeitos, curados, ativos e óbitos. Ainda, são divulgados os quantitativos das testagens realizadas e a evolução dos casos da COVID-19 no município. Seguindo, há a divulgação dos dados da fiscalização

municipal integrada e locais (estabelecimentos) alvos das vistorias, sendo que a atualização dos dados se dá semanalmente.

Nesse sentido, dentre as medidas tomadas pela gestão municipal, houve a emissão de atos regulatórios, entre os quais estão leis, decretos, resoluções e instruções normativas. Da análise visualiza-se a abrangência de diversas áreas. A fim de melhor visualização dos mesmos, foi realizada a classificação por tipo de ato, área de abrangência e quantitativo emitido, conforme demonstrado na Tabela 1.

Ato	Área	Quantidade
Lei	Uso obrigatório de máscaras de proteção facial	1
Decretos	Declaração de estado de calamidade pública	2
	Instituição do Conselho Estratégico de Gestão de Crise - CEGC	4
	Distanciamento Controlado-medidas restritivas	11
	Educação	9
	Funcionamento de estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços, com atendimento ao público	26
	Transporte público municipal por ônibus	7
	Cálculo e Arrecadação dos Tributos Municipais	4
	Uso de máscaras domésticas à população	3
	Visitas aos abrigados/internos nas Instituições de Longa Permanência de Idosos (ILPIs) e nas Instituições de Longa Permanência (clínicas e assemelhados)	2
Instruções Normativas	Clubes, prática de esporte	3
	Horário estabelecimentos	1
	Saúde	1
Resoluções	Distanciamento controlado (eventos)	2
	Funcionamento estabelecimentos	7
	Funerais (biossegurança)	1
	PROCON (cancelamento de viagens e preços abusivos em produtos essenciais)	2
	Transporte urbano (consórcio SIM/Associação dos Transportadores Urbanos)	1

Tabela 1. Atos regulatórios COVID-19 emitidos em Santa Maria/RS, no ano de 2020

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante das informações coletadas, percebe-se inicialmente a complexidade do exercício da gestão da crise pandêmica vivenciada. Inúmeras áreas fazem parte da pauta a ser gerida. Nesse sentido, corrobora o estudo de Reis (2006) ao referir que a primeira tarefa da governação é a ordenação da diversidade. Seguindo, o autor traz que os mecanismos

de governação são constituídos pela pluralidade de autores, interdependências, ações intencionais, diferenciação e diversidade de níveis contextuais da ação, que são seus elementos-chave.

Denota-se pelas informações apresentadas que as duas áreas com maiores quantitativos de atos emitidos são relativas ao distanciamento controlado, medidas restritivas e ao funcionamento de estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços, com atendimento ao público. Evidenciando o seguimento das orientações das autoridades na área de saúde, de que fossem evitadas aglomerações e deslocamentos desnecessários.

Com relação a emissão de atos regulatórios, regras, organização e informação são os instrumentos de governação (Reis, 2006). A tomada de medidas restritivas em um cenário de pandemia, exacerba a natureza excepcional das restrições permitidas pela lei. Essa excepcionalidade trazida pela crise da COVID-19, justifica e legitima a restrição de certos direitos. A exemplo, a restrição do direito de circulação, que objetiva garantir a segurança humana, face ao direito à saúde (Gomes, 2020).

Quanto às áreas com menos atos emitidos, temos a que regula o uso obrigatório de máscaras de proteção facial, horário dos estabelecimentos, saúde, biossegurança em funerais e transporte urbano. A primeira se pauta na emissão de lei, restando com maior peso e legitimidade. As demais, como a saúde e biossegurança em funerais, possuem regulações próprias e mais específicas. E com relação ao horário dos estabelecimentos e transporte urbano, outros atos emitidos acabaram por englobar suas regulações.

Ainda, é possível se verificar que os atos emitidos primam pela busca da proteção civil. Como corrobora Ribeiro (2020), diante de um risco coletivo, com efeitos e consequências, a pandemia incide no domínio da segurança das pessoas, bens e ambiente, qual seja, a proteção civil, uma vez que se ramifica para outras áreas da vida em sociedade, que não somente a de domínio da saúde pública.

4.3 A Transversalidade dos Atos Regulatórios e a Pandemia COVID-19 no Município de Santa Maria/RS

Diante da análise pormenorizada na legislação base dessa pesquisa, pode-se inferir que a municipalidade emitiu 87 atos regulatórios referentes a COVID-19, os quais refletem que embora tenham sido emitidas medidas preventivas, de distanciamento controlado, medidas restritivas, ainda se verificou um aumento gradativo de casos da COVID-19. Conforme se visualiza nos dados apresentados referentes aos casos e a evolução deste no município.

Nessa perspectiva, a situação emergente vislumbrada pela pandemia, implica em urgências e experimentações entre a administração pública, Estado e sociedade civil. Isso, face a situação do país, situado no epicentro da pandemia, com aumento de casos e óbitos, os quais se espalham pelo interior. Além disso, há de se considerar o fato de ser o Brasil reconhecido como um dos piores exemplos de governança da crise (Andion, 2020).

Constatou-se que a gestão pública municipal, por meio dos atos regulatórios emitidos, tentou abranger as principais esferas propensas a contribuir com a disseminação da COVID-19. Ainda, buscou meios de divulgação das informações para o acompanhamento da situação pela sociedade, sendo o principal o site do município, meio oficial de divulgação de dados e informações. Denota-se com isso que foi buscado estabelecimento de relação de transparência entre a governança e a sociedade.

Nesta perspectiva, Goulart, Troian e Quispe (2020) referem que o estabelecimento de um ambiente de confiança entre o Estado e a sociedade deve ser pautado por uma Administração Pública orientada para o cidadão, buscando a mudança da imagem negativa que rodeia os serviços públicos. Percebe-se, no entanto, um grande esforço da governança municipal em construir essa relação com a sociedade, pois, tem se dedicado a expor todo o planejamento e atitudes tomadas para que a população consiga acompanhar os processos referentes a pandemia e seus desdobramentos.

De acordo com Alves e Costa (2020), a transparência e abertura por parte do governo fazem-se necessárias em situações de crise e emergência. Mas, é necessário precaução para que as atitudes tomadas em resposta à situação reforcem os processos de governo já existentes. Constituindo-se o processo de *accountability*, o qual possibilita a identificação de possíveis desvios e falhas que comprometeriam a legitimidade das respostas a crise. Percebe-se que esse processo foi garantido no município, evidenciando a transparência desde os primeiros atos referentes a pandemia.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da COVID-19 desafia a gestão pública a responder uma crise com diversos desdobramentos e múltiplas questões. Desse modo, o presente artigo analisa as ações regulatórias da governança municipal emitidas pelo município de Santa Maria/RS decorrentes da pandemia da COVID-19. Denota-se que na busca pela mitigação dos efeitos da pandemia da COVID-19, a emissão de atos regulatórios por parte da gestão pública, orientou medidas preventivas para ser evitada a propagação de contágio e disseminação do corona vírus. Para tal, foram emitidos 87 atos regulatórios, entre os quais estão leis, decretos, resoluções e instruções normativas.

É perceptível que a municipalidade se posicionou frente a COVID-19, pois, a emissão de tais atos regulatórios inferiu aos cidadãos medidas preventivas, restritivas e de distanciamento controlado. A gestão municipal, ainda, buscou abranger as principais esferas que poderiam colaborar com a mitigação dos impactos da COVID-19, porém, ainda se verificou um aumento gradativo de casos da doença no decorrer da pandemia.

Ademais, verificou-se que as informações são encontradas nos meios oficiais do município para o acompanhamento da situação pela sociedade, sendo estas atualizadas semanalmente, evidenciando a transparência desde os primeiros atos referentes a

pandemia. Com isso, percebe-se que os atos emitidos primam pela busca da proteção civil.

Como limitação ao estudo, apresenta-se a variabilidade do entendimento a respeito das legislações emitidas. De igual forma, com relação a categorização, esta pode se dar por outros pontos em comum. Ainda, salienta-se que este estudo precisa avançar, pois, a governança pública é peça fundamental no combate a pandemia da COVID-19, sendo tal discussão evidente na formulação de bases teóricas.

Entende-se que a relevância do presente artigo se encontra na necessidade de discussão a respeito da situação pandêmica enfrentada que ressalta a criação de referências teóricas pertinentes ao tema. Evidenciando a necessidade de discussão e produção acadêmica nessa área, considerando que este tema é de fundamental importância para a qualificação da gestão pública e, por consequência, da qualidade dos serviços públicos entregues a sociedade. Ressalta-se que a pesquisa alcançou seu objetivo, oferecendo resultados consistentes e relevantes ao estudo da governança pública municipal.

Nessa perspectiva, sugere-se pesquisas futuras buscando a ampliação do número de municípios e seus atos regulatórios emitidos, podendo ser delimitadas regiões. Ainda, podem ser analisadas as legislações estaduais, buscando uma análise comparativa do cenário nacional. Pode-se, também, buscar a opinião da sociedade e dos gestores públicos em futuras pesquisas nessa área acadêmica a fim de ser realizado comparativo quanto a efetividade dos atos regulatórios.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mário Aquino; COSTA, Marcelo Marchesini da. Colaboração entre governos e organizações da sociedade civil em resposta a situações de emergência. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 923-935, 2020.

ANDION, Carolina. Atuação da sociedade civil no enfrentamento dos efeitos da COVID-19 no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 936-951, 2020.

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, n. 4, p. 745-764, 2013.

BOIN, Arjen et al. **The politics of crisis management: Public leadership under pressure**. Cambridge University Press, 2016.

BRASIL, Presidência da República. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 02 dez. 2020.

CARREIRAS, H., Gomes, C. M., Silva, C. R., Nascimento, D., Bessa, F., Malheiro, L., ... & Cravo, T. A. (2020). COVID-19 e segurança humana. **IDN Brief**, 2020.

CARREIRAS, H., Malamud, A., Pinéu, D., Rodrigues, D., Gomes, J. M., Fernandes, J. P. T., ... & Rodrigues, T., Simão, L. (2020). A nova (des) ordem mundial: efeitos da pandemia. **IDN Brief**, 2020.

CARREIRAS, H., Opitz, A., Rodrigues, C. C., Faleg, G., Costa, J. D. D., Lapão, L. V., Ribeiro, M. J.... & Pirozzi, N. (2020). Covid-19 e a gestão de crises: um novo paradigma? **IDN Brief**, 2020.

CASTRO, D. **Brasil e o mundo diante da Covid-19 e da crise econômica Universidade Federal do Paraná**. UFPR. PET Economia. 2020. Disponível em:<https://www.ufpr.br/portalufpr/wp-content/uploads/2020/07/Brasil-e-o-mundo-diante-da-Covid-19-e-da-crise-economica.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2020.

Comitê de Estudos da Transparência Pública da OAB/RJ, 2 abril, 2020, disponível em: <https://acrj.org.br/index.php/2020/04/02/transparencia-publica-em-tempos-de-coronavirus>. Acesso em: 22 dez 2020.

DA UNIÃO, Tribunal de Contas. Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. **Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão**, 2014.

DE MOURA, Pedro Henrique et al. PERFIL EPIDEMIOLÓGICO DA COVID-19 EM SANTA CATARINA. **Revista Interdisciplinar de Estudos em Saúde**, v. 9, n. 1, 2020.

DE OLIVEIRA, Alexandre Borba; FLÔRES, Fernanda Dalcin; PINTO, Nelson Guilherme Machado. Transparência e accountability: uma análise das Universidades Federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 12-22, 2020.

DOS SANTOS, Jaedson Gomes; MOTA, Flávio Perazzo Barbosa. A transparência governamental em tempos de Covid-19: reflexões do quadro brasileiro. **Gestão E Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3716-3724, 2020.

FONTELLES, Mauro José et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista paraense de medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

FREITAS, Carlos Machado de et al. COVID-19 as a global disaster: challenges to risk governance and social vulnerability in Brazil. **Ambiente & Sociedade**, v. 23, 2020.

GIAMMETTI, Raffaele et al. The Italian value chain in the pandemic: the input–output impact of Covid-19 lockdown. **Journal of Industrial and Business Economics**, v. 47, n. 3, p. 483-497, 2020.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULART, Jeferson Lopes; TROIAN, Alessandra; QUISPE, Jordy Navarrete. Observatórios Sociais e sua Importância para a Gestão Pública na Região Sul do Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 51, p. 113-128, 2020.

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE SANTA MARIA-HUSM. RS. **História.** Disponível em:<http://www2.ebserh.gov.br/web/husm-ufsm/informacoes/institucional/nossa-historia>. Acesso em: 02 dez. 2020.

HUMBERTO FILHO, M. **Transparência pública em tempos de coronavírus.**

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia. **Informações sobre os Municípios**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/santa-maria.html>. Acesso em: 02 dez 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da metodologia científica. In: **Fundamentos da metodologia científica**. 2010. p. 320-320.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, n. 1, p. 49-67, 2019.

MATTEI, Lauro; HEINEN, Vicente Loeblein. Impactos da Crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 40, n. 4, p. 647-668, 2020.

MCCONNELL, Allan; DRENNAN, Lynn. Mission impossible? Planning and preparing for crisis 1. Journal of Contingencies and Crisis management, v. 14, n. 2, p. 59-70, 2006.

MELO, Carlos; CABRAL, Sandro. A grande crise e as crises brasileiras: o efeito catalizador da Covid-19. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3681-3688, 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **CORONAVIRUS.** Sobre a doença. Disponível em**:<**https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#como-se-proteger>**.** Acesso em: 06 dez 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Manejo de Corpos – COVID-19.** Secretaria de Vigilância em Saúde Departamento de Análise em Saúde e Vigilância de Doenças não Transmissíveis. Brasília/DF, Versão 1, publicada em 25 mar. 2020.

MOGI, R.; SPIJKER, J. **The Influence of Social and Economic Ties to the Spread of COVID-19.** In Europe Centre d'Estudis Demogràfics, Universitat Autònoma de Barcelona, 2020.

NOGUEIRA, José Vagner Delmiro. CONHECENDO A ORIGEM DO SARS-COV-2 (COVID 19). **Revista Saúde e Meio Ambiente**, v. 11, n. 2, p. 115-124, 2020.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública-instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015.

OLIVEIRA, Wanderson Kleber de et al. Como o Brasil pode deter a COVID-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, p. e2020044, 2020.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE – OPAS. **Folha informativa COVID-19 - Escritório da OPAS e da OMS no Brasil**. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19 >. Acesso em: 02 dez 2020.

OSBORNE, S. (Ed.). **The new public governance?** Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. New York: Routledge, 2010.

PAIXÃO, Roberto Brazileiro; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; SALES, Jefferson David Araujo. Editorial–A produção científica e a formação em administração: é possível dissociar relevância e rigor em tempos de pandemia?. **Gestão E Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3672-3680, 2020.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PINHEIRO, Douglas Renato; OLIVA, Eduardo Camargo. A atuação da auditoria interna na governança pública: Um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 31, n. 2, 2020.

RAUPP, Fabiano Maury; DE PINHO, Jose Antonio Gomes. Precisamos evoluir em transparência?-uma análise dos estados brasileiros na divulgação de informações sobre a Covid-19. **Gestão E Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3725-3739, 2020.

REIS, José. A Economia Impura: O mundo onde é necessário haver instituições e governação. **Estudos Jurídicos e Económicos em Homenagem ao Profº Doutor Sousa Franco**, p. 717-731, 2006.

RODELA, Tahmina Tasnim et al. Economic Impacts of Coronavirus Disease (COVID-19) in Developing Countries. 2020.

RODRIGUES, Jéssica Alline Pereira et al. Covid-19 containment measures adopted in bone marrow transplantation service. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, 2020.

ROSENTHAL, Uriel; BOIN, R. Arjen; COMFORT, Louise K. The changing world of crisis and crisis management. **Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities**, p. 5-27, 2001.

SCHMIDT, Flávia; MELLO, Janine; CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. Coordenação Governamental na crise da Covid-19: breve proposta de ação. 2020.

SCHMIDT, Flávia; MELLO, Janine; CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. Estratégias de coordenação governamental na crise da Covid-19. 2020.

YANG, Penghui; WANG, Xiliang. COVID-19: a new challenge for human beings. **Cellular & molecular immunology**, v. 17, n. 5, p. 555-557, 2020.

ZORZAL, Luzia; RODRIGUES, Georgete Medleg. Disclosure e transparência no setor público: uma análise da convergência dos princípios de governança. **Informação & Informação**, v. 20, n. 3, p. 113-146, 2015.

CAPÍTULO 18

PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 116/2017 - SERIA O FIM DA ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO?

Data de aceite: 01/06/2022
Data de submissão: 08/04/2022

Diego Berwald
Universidade Federal da Fronteira Sul UFFS – Campus Cerro Largo/RS
Cerro Largo/RS
http://lattes.cnpq.br/5210446040321932

Sandro Adriano Schneider
Universidade Federal da Fronteira Sul UFFS – Campus Cerro Largo/RS
Cerro Largo/RS
http://lattes.cnpq.br/5318588559736706

RESUMO: O presente texto tem como tema a regulamentação do artigo 41, § 1º, III, da Constituição Federal Brasileira, que dispõe sobre a possível perda do cargo público pelo servidor estável, em decorrência de insuficiência de desempenho. Após breve contextualização do instituto da estabilidade e seu respaldo constitucional, o trabalho elucida os critérios e as metodologias propostas pelo Projeto de Lei N °116/2017 – Complementar (Substitutivo), para determinar o conceito funcional do servidor durante o período avaliativo. Alicerçada no princípio constitucional da eficiência, a avaliação não tem como propósito findar com a estabilidade do servidor, mas sim, provocar o aumento do desempenho dos servidores e consequente melhora na satisfação pública em relação aos serviços prestados. Contudo, prevê o Projeto de Lei Complementar que, em casos extremos e reiterados de insuficiência de desempenho, respeitados o contraditório e a ampla defesa, poderá ocorrer a exoneração do servidor avaliado.

PALAVRAS-CHAVE: Estabilidade. Avaliação. Exoneração.

SENATE BILL NO. 116/2017 - WOULD IT BE THE END OF PUBLIC SERVER STABILITY?

ABSTRACT: This text has as its theme the regulation of article 41, § 1, III, of the Federal Constitution of Brazil, which provides for the possible loss of public office by the stable servant due to insufficient performance. After a brief contextualization of the stability institute and its constitutional support, the work clarifies the criteria and methodologies proposed of the Bill No 116/2017 - Complementary (Substitutive), to determine the functional concept of the servant during the evaluation period. Based on the constitutional principle of efficiency, the evaluation is not intended to end the stability of the servant, but rather to increase the performance of the servants and consequently improve public satisfaction with the services provided. However, the Supplementary Bill foresees that, in extreme and repeated cases of insufficient performance, with due regard for the contradictory and the broad defense, the evaluated employee may be dismissed.

KEYWORDS: Stability. Evaluation. Exoneration.

INTRODUÇÃO

Na constante busca pela eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, é novamente posto em xeque um dos mais importantes direitos adquiridos pelos servidores públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo após a aprovação no estágio probatório - a estabilidade, que nada mais é do que o direito do servidor ocupante desse cargo não ser desligado arbitrariamente, sem que ocorra o devido processo ou procedimento em que lhe seja assegurado o contraditório e a ampla defesa.

Presente nos instrumentos jurídicos pátrios desde meados da segunda década do século XX, o instituto da estabilidade consolidou-se com a Constituição de 1934, sendo garantida aos servidores concursados, após dois anos de exercício, e, aos demais servidores, após dez anos. Mantida nas Constituições de 1937, 1946 e 1967, sofreu alterações significativas tão somente com a promulgação da Constituição Federal de 1988, mais especificamente nas disposições constitucionais transitórias, no que diz respeito aos que não ingressaram no serviço público por meio de concurso público de provas, ou de provas e títulos, uma vez que para estes, a estabilidade fora estendida somente aos que, destes, já possuíam pelo menos cinco anos de exercício na data da promulgação da atual Carta. O texto promulgado à época manteve o direito à estabilidade dos servidores públicos admitidos por concurso público após dois anos de exercício, no entanto, vetou outras formas de admissão[1].

Posteriormente, em 1998, após inúmeras discussões sobre o assunto, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 19, com a qual, passou a vigorar o novo prazo para aquisição de estabilidade, exigindo três anos de exercício. Essa mesma Emenda incluiu uma quarta hipótese em que o servidor público estável torna-se sujeito a perder o cargo, além da sentença judicial transitada em julgado, do processo administrativo em que lhe seja assegurado contraditório e a ampla defesa, e para fins de recondução da despesa pública com pessoal aos limites permitidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, qual seja, esta quarta, mediante a obtenção de resultado insatisfatório em avaliação periódica de desempenho, cuja disposição, pendente de regulamentação, veio à tona em meio ao tempo de crise.

PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 116/2017 - COMPLEMENTAR (SUBSTITUTIVO)

Diversos rumores giram em torno do Projeto de Lei do Senado nº 116/2017 – Complementar, que tem por objetivo regulamentar o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal. A mídia divulga amplamente o fim da estabilidade no serviço público - mas será que é bem isso que o legislador pretende? Para que tal resposta possa ser alcançada, faz-

1 Com ressalva às nomeações para cargos de provimento em comissão, visto que são declarados em lei, de livre nomeação e exoneração, e não geram direito à estabilidade.

se necessária a seguinte análise:

Inicialmente, frisa-se tratar de um Projeto de Lei Complementar de abrangência Nacional, isto é, não se aplica tão somente à esfera Federal, mas também ao Distrito Federal, esferas Estaduais e Municipais. Faz-se uma ressalva aqui para o disposto na Constituição Federal, artigo 61, §1º, II, c, *in verbis*:

> A iniciativa das leis complementares e ordinárias cabe a qualquer membro ou Comissão da Câmara dos Deputados, do Senado Federal ou do Congresso Nacional, ao Presidente da República, ao Supremo Tribunal Federal, aos Tribunais Superiores, ao Procurador-Geral da República e aos cidadãos, na forma e nos casos previstos nesta Constituição.
>
> § 1º São de iniciativa privativa do Presidente da República as leis que:
>
> II - disponham sobre:
>
> c) servidores públicos da União e Territórios, seu regime jurídico, provimento de cargos, estabilidade e aposentadoria; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 18, de 1998). (BRASIL, 1988)

Essa disposição gerou inúmeras discussões quanto à inconstitucionalidade do referido projeto, e dentre elas, de maior destaque, a provocada pela representante da Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e Ministério Público da União (Fenajufe), pelo entendimento de que há um grave vício de iniciativa, uma vez que matérias legislativas que regulam direitos de servidores públicos devem tramitar por iniciativa dos seus chefes do executivo, isto é, para alterar direitos dos servidores públicos federais, deve ser aprovada lei de iniciativa do Presidente da República, e assim, sucessivamente, para os Estados e Municípios. Tal discussão foi superada pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, com o simples argumento de que se o Congresso Nacional possui competência para editar a referida Lei Complementar, tal competência também se estende a qualquer parlamentar congressista. Como o objetivo deste trabalho não é discutir a constitucionalidade do PLS-Complementar, resta, se aprovado, aguardar a manifestação do Supremo Tribunal Federal, quando provocado.

Na mesma oportunidade em que apreciou a questão suscitada acima e outras rejeitadas, a Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, optou por aprovar o PLS n°116/2017-Complementar, na forma do substitutivo apresentado, que dentre as principais mudanças, altera os procedimentos de avaliação ao que o projeto se destina. (SENADO FEDERAL, 2017)

Trata-se de um procedimento um tanto revolucionário, mas que nos termos atuais do projeto, não há o que o servidor que produz com qualidade se preocupar. O que se busca nada mais é que regulamentar e assim viabilizar a perda do cargo público por insuficiência de desempenho, já prevista na Constituição Federal desde 1998.

Para tanto, se aprovado e sancionado o Projeto na forma do substitutivo proposto na Emenda nº 13 - CCJ, servidores estáveis da administração direta, autárquica e fundacional

serão avaliados periodicamente, em regra, por uma comissão avaliadora composta pela sua chefia imediata, um servidor designado pelo órgão de recursos humanos e um terceiro a ser sorteado, que esteja lotado na mesma unidade do servidor em avaliação e que ocupa cargo de mesmo nível ou superior ao do que está sendo avaliado, ambos estáveis. A exceção à regra figura nos servidores comissionados ou em função de confiança, que não podem ser avaliados por servidores subordinados. Além do mais, o órgão de recursos humanos deverá prestar acompanhamento sistemático durante toda a avaliação. (SENADO FEDERAL, 2017)

Tais avaliações deverão ser anuais e o primeiro período avaliativo deverá ter início no dia 1º de maio do segundo ano subsequente à entrada em vigência da nova lei, terminado no dia 30 de abril do ano subsequente ao do início da avaliação e assim sucessivamente. (SENADO FEDERAL, 2017)

Em síntese, a gestão de desempenho obedecerá às seguintes fases:

> I – planejamento da avaliação;
>
> II – acompanhamento das atividades realizadas ao longo do período avaliativo;
>
> III – avaliação de desempenho funcional mediante atribuição de conceitos de desempenho por comissão avaliadora; e
>
> IV– retorno ao servidor acerca dos pontos que devem ser melhorados ou reforçados quanto ao seu desempenho. (SENADO FEDERAL, 2017)

E após aprovado pela autoridade máxima da instituição, contemplará as seguintes etapas:

> I – planejamento das atividades do avaliado para o período avaliativo;
>
> II – seleção dos fatores avaliativos variáveis; e
>
> III – indicação dos critérios objetivos de atribuição de nota relativamente a cada fator avaliativo. (SENADO FEDERAL, 2017)

Diante do supracitado, a fim de mensurar o desempenho funcional, serão levados em consideração fatores fixos e variáveis de avaliação. Serão apenas dois fatores fixos: qualidade e produtividade, valendo vinte e cinco pontos percentuais cada. Por sua vez, os fatores variáveis poderão ser cinco, dentre doze possíveis, entre eles, o relacionamento funcional, foco no usuário, inovação, capacidade de iniciativa, responsabilidade, solução de problemas, tomada de decisão, aplicação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, compromisso com os objetivos institucionais, autodesenvolvimento e abertura a *feedback*. Cada fator avaliativo de natureza variável representará dez pontos percentuais em relação à nota total, numa escala de zero a dez. (SENADO FEDERAL, 2017)

Os fatores de avaliação, assim como as metas individuais (passíveis de execução - para evitar a nulidade do processo), deverão ser fixados pela chefia imediata previamente ao início do período em que ocorrerá a avaliação, e deverão ser iguais aos dos outros

servidores subordinados à mesma chefia em trabalhos equivalentes. (SENADO FEDERAL, 2017)

Das notas individuais de cada fator, multiplicadas pelo seu peso (25% para fatores fixos e 10% para fatores variáveis), será obtido o conceito funcional, que, conforme propõe o substitutivo, poderá ser de:

> I – superação ("S"): igual ou superior a oito pontos;
>
> II – atendimento ("A"): igual ou superior a cinco pontos e inferior a oito pontos;
>
> III – atendimento parcial ("P"): igual ou superior a três pontos e inferior a cinco pontos; e
>
> IV– não atendimento ("N"): inferior três pontos. (SENADO FEDERAL, 2017).

Nos casos em que o conceito funcional for de "não atendimento" ou de "atendimento parcial", visando identificar falhas e superar dificuldades, deverá ser autuado processo de apuração, com vistas à melhoria do desempenho para a próxima avaliação. E é daqui que surge a possibilidade de exoneração, como poderá ser visto a seguir.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Divergindo do que está sendo largamente divulgado na mídia, o que se extrai do Projeto de Lei do Senado 116/2017 - Complementar (Substitutivo), não visa propriamente o fim da estabilidade do servidor público. Como visto, a atual Carta Magna não inovou ao trazer hipóteses de perda do cargo público, tampouco é novidade o objeto do referido substitutivo, já que sua base constitucional encontra-se presente na Lei Maior desde 1998, em decorrência da Emenda Constitucional nº 19.

É necessário esclarecer que com a redação do atual Substitutivo se almeja mais eficiência e mais qualidade nos serviços prestados pelos servidores públicos, mediante avaliação periódica de desempenho; no entanto, poderá haver a penalização (exoneração) do servidor cujo desempenho for insuficiente.

Quanto à avaliação, cabe retomar que o legislador se preocupa em assegurar a lisura do procedimento, exigindo a criação de uma comissão própria para cada, acompanhada do órgão de recursos humanos para apoiar a sistemática, visando inibir prejuízos decorrentes de perseguições políticas ou outros desafetos, bem com a concessão indevida de benefícios a servidores ineficientes, oriunda de relações de compadrio.

Ainda, de acordo com a sistemática pretendida para a avaliação proposta por este PLS, somente aquele que não superar o conceito "N" (não atendimento) nas duas últimas avaliações ou que não alcançar o conceito "P" (atendimento parcial) na média dos últimos cinco anos ficará, portanto, sujeito à perda do cargo. Ademais, o projeto trata em capítulo próprio, da revisão e recursos relativos à avaliação, e somente após a apreciação destes, se oferecidos, que os conceitos serão tornados definitivos, cabendo ainda ao servidor, após

isto, alegações finais. Para a exoneração por insuficiência de desempenho de servidores que desenvolvem atividades consideradas exclusivas de Estado, caberá a instauração de processo específico, no rito do processo administrativo disciplinar de cada ente federado, garantidos o contraditório e a ampla defesa.

Casos especiais que envolvam desempenho insuficiente de servidores com limitações da saúde física ou psicossociais também poderão ser processados se a ausência de colaboração no atendimento das ações de melhoria não decorrer exclusivamente dessas limitações.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo é fruto de uma pesquisa bibliográfica restrita, haja vista a pouca disponibilidade de material de referência, face à inovação jurídica de que trata. Dentro do possível, foi realizado levantamento bibliográfico e seleção de material teórico. As abordagens adotadas foram qualitativas e quantitativas, e a construção textual, se deu em observância ao procedimento histórico, com o intuito de elucidar a evolução histórica dos institutos abordados e assim, dar resposta ao problema norteador do trabalho.

Contudo, faz-se *mister* destacar que o presente texto analisa questões inerentes ao Projeto de Lei do Senado 116/2017 - Complementar (Substitutivo), que ainda está em discussão, razão pela qual, pode sofrer alterações, ou até mesmo, não ser aprovado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente análise acerca do Projeto de Lei do Senado Nº 116/2017 – Complementar (Substitutivo), por vezes aqui denominado simplesmente como “PLS”, em especial da redação dada pelo Substitutivo apresentado e aprovado pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania e subemendado pela Comissão de Assuntos Sociais, indica a compreensão prévia dos autores frente a um Projeto de Lei ainda em tramitação, estando passível de alteração quanto ao seu conteúdo, bem como, posteriormente, quanto ao seu entendimento. Ressalta-se também que, embora não sejam objeto deste trabalho, outras matérias legislativas tramitam abordando a questão em tela, como, por exemplo, a Reforma Administrativa, nos termos da Proposta de Emenda à Constituição Nº 32 de 2020, vindo a prejudicar este Projeto de Lei do Senado.

Assim, frente ao todo exposto relativo a este PLS, observa-se que de um lado há a fragilização de uma garantia constitucional historicamente protegida, responsável por garantir ao servidor público maior autonomia para o desempenho de suas atribuições, especialmente no que diz respeito à recusa ao cumprimento de ordens manifestamente ilegais, sem que lhe haja prejuízo decorrente de perseguições políticas, e de outro, um atendimento ao clamor de uma parcela da população, que exige melhorias na execução dos serviços incumbidos ao ente público.

Todavia, resta inequívoca a compreensão de que o referido PLS visa atender ao princípio da eficiência, estimulando o aumento do desempenho dos servidores e consequente melhora na satisfação pública em relação aos serviços prestados, mediante retorno ao servidor com desempenho insuficiente, dos pontos que exigem melhorias, sob pena de possível exoneração caso não ocorra a melhora nos períodos avaliativos seguintes.

Conclui-se, portanto, que o Projeto de Lei do Senado Nº 116/2017 - Complementar (Substitutivo), nos termos da Emenda nº 13-CCJ-CAS (Substitutivo), com a Subemenda nº 1-CAS, na visão dos autores, não visa findar com a estabilidade do servidor público. Seu objetivo consiste, no entanto, na regulamentação do procedimento de avaliação periódica de desempenho, constitucionalmente prevista desde 1998, podendo o resultado desta, somente em casos extremos e reiterados de insuficiência de desempenho, acarretar a exoneração do servidor avaliado, sem prejuízo do contraditório e da ampla defesa.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO. **Atividade legislativa:** Projeto de Lei do Senado n° 116, de 2017 (Complementar). Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/128876>. Acesso em: 24 jun. 2020.

AGÊNCIA SENADO. **CAS aprova regras para demitir servidor em caso de mau desempenho**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/audios/2019/07/cas-aprova-regras-para-demitir-servidor-em-caso-de-mau-desempenho> Acesso em: 24 jun. 2020.

AGÊNCIA SENADO. **Projeto que regulamenta demissão de servidor por mau desempenho vai a Plenário.** Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/07/10/projeto-que-regulamenta-demissao-de-servidor-concursado-vai-a-plenario>. Acesso em: 24 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição Federal de 1934.** Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil (de 16 de julho de 1934). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm>. Acesso em: 27 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição Federal de 1937. Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 10 de novembro de 1937**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm>. Acesso em: 27 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição Federal de 1946. Constituição dos Estados Unidos do Brasil (de 18 de setembro de 1946)**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm>. Acesso em: 27 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição Federal de 1967.** Constituição da República Federativa do Brasil de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao67.htm>. Acesso em: 27 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 23 jun. 2020.

BRASIL. Senado Federal. **Parecer (SF) nº 116, de 2017:** Da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, sobre o processo Projeto de Lei do Senado n°116, de 2017, da Senadora Maria do Carmo Alves, que Regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=7218388&disposition=inline#Emenda13>. Acesso em: 24 jun. 2020.

BRASIL. Senado Federal. **PARECER (SF) Nº 31, DE 2019:** Da Comissão de Assuntos Sociais, sobre o Projeto de Lei do Senado n° 116, de 2017 - Complementar, da Senadora Maria do Carmo Alves, que Regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=7978560&disposition=inline#Subemenda1Emenda13> . Acesso em: 24 jun. 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 30.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

FENAFISCO. **PLS 116/2017:** Regulamenta demissão por insuficiência de desempenho. Disponível em: <http://www.fenafisco.org.br/publicacoes-2/monitoramento-de-projetos-2/176-pec-129-2006> Acesso em: 24 jun. 2020.

MELLO, Celso antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 26ª ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

SÃO PAULO. Assembleia Legislativa. **A competência de iniciativa**. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/Aula-Competencia%20e%20Iniciativa.htm>. Acesso em: 24 jun. 2020.

SINDJUS. Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário e do MPU no DF. **Advogados apontam que PLS 116 é inconstitucional.** Disponível em: <https://sindjusdf.org.br/2018/01/08/post27345/>. Acesso em: 24 jun. 2020.

CAPÍTULO 19

PRONAF MAIS ALIMENTOS, CUSTEIO E GRUPO B: UMA ANÁLISE SOBRE A CAPACIDADE DOS SUBPROGRAMAS DO GOVERNO FEDERAL DE DESENVOLVER PROPRIEDADES LEITEIRAS EM REGIME RURAL FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO DAS MISSÕES

Data de aceite: 01/06/2022
Data de submissão: 08/04/2022

Diego Berwald
Universidade Federal da Fronteira Sul UFFS – Campus Cerro Largo/RS
Cerro Largo/RS
http://lattes.cnpq.br/5210446040321932

RESUMO: O presente trabalho tem como tema a análise da capacidade dos subprogramas do Pronaf de desenvolver propriedades leiteiras em regime de trabalho familiar rural do município de São Paulo das Missões. Em breve contextualização, apontou-se a necessidade de atenção às ofertas de capital para o desenvolvimento das propriedades, sinalizando como uma das opções, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - Pronaf, e, mediante pesquisa bibliográfica e explicativa, demonstrou-se que o Pronaf atende o público-alvo com menor área produtiva e renda, contando atualmente com diversas linhas de crédito, das quais destacam-se três principais para este setor produtivo, quais sejam, o Pronaf Mais Alimentos, o Pronaf Custeio e o Pronaf Grupo B, podendo, conforme as particularidades e finalidades de cada linha, atender tanto às necessidades de investimento na propriedade, quanto de custeio das atividades.
PALAVRAS-CHAVE: Pronaf; Agricultura Familiar; Desenvolvimento.

PRONAF MORE FOODS, COSTS AND GROUP B: AN ANALYSIS OF THE CAPACITY OF THE FEDERAL GOVERNMENT SUBPROGRAMS TO DEVELOP DAIRY PROPERTIES IN A RURAL FAMILY REGIME IN THE MUNICIPALITY OF SÃO PAULO DAS MISSIONS

ABSTRACT: The present work has as its theme the analysis of the capacity of Pronaf subprograms to develop dairy properties under rural family work in the municipality of São Paulo das Missões. In a brief contextualization, it was pointed out the need to pay attention to the offers of capital for the development of properties, signaling as one of the options, the National Program for Strengthening Family Agriculture - Pronaf, and, through bibliographic and explanatory research, it was demonstrated that Pronaf serves the target audience with a smaller productive area and income, currently counting on several lines of credit, of which three main ones for this productive sector stand out, namely, Pronaf Mais Alimentos, Pronaf Custeio and Pronaf Grupo B , being able, according to the particularities and purposes of each line, to meet both the needs of investment in the property and the cost of activities.
KEYWORDS: Pronaf; Family farming; Development.

INTRODUÇÃO

Os denominados pequenos produtores de leite em regime de agricultura familiar, em tela, os residentes no município de São Paulo das Missões, região noroeste do estado do Rio

Grande do Sul, percebem-se cada vez mais inseridos num ambiente instável e complexo, demandante de uma boa gerência financeira, em especial, quando há o emprego de capital de terceiros para alavancar a produção.

E no que tange a esta última exigência, cabe evidenciar que diversas são as opções de crédito oferecidas pelas instituições financeiras em geral, visando o desenvolvimento da propriedade rural, seja no quesito investimento, custeio ou até mesmo habitação rural, mas o que num primeiro momento pode indicar o caminho para a prosperidade, acaba por vezes se tornando uma tremenda dor de cabeça.

Logo, nesse aspecto, nada mais salutar à manutenção da saúde financeira da pequena propriedade rural, do que a análise minuciosa das condições oferecidas para cada linha de crédito disponível, sempre subsidiada por um bem elaborado projeto de aplicação dos recursos.

Neste sentido, propõe-se neste trabalho, mediante pesquisa bibliográfica e explicativa, analisar a capacidade atual do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - Pronaf, de desenvolver as pequenas propriedades leiteiras do município de São Paulo das Missões, conforme subprogramas compatíveis, a serem apresentados a seguir.

O Pronaf

A luta por melhores condições no meio rural não é de hoje. Embora tenha se iniciado muito antes, nos anos de 1980 a Confederação Nacional do Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultoras Familiares – CONTAG e o Departamento Nacional dos Trabalhadores Rurais da Central Única dos Trabalhadores - DNTR/CUT ampliaram suas reivindicações em prol da agricultura familiar, para viabilizar uma reestruturação no sistema produtivo.

Ainda nessa época, ao passo que a promulgação da “Constituição Cidadã” de 1988 criava esperanças aos produtores, descentralizando ações estatais e permitindo a criação de conselhos gestores visando a democratização do acesso aos recursos públicos, a agricultura familiar via-se assombrada pela abertura da economia brasileira, sendo um dos setores mais atingidos. Marginalizada em termos de políticas públicas, vivia-se em um período em que o setor clamava por políticas desenvolvimentistas.

Para SEN (2010, p.18), “o que as pessoas conseguem positivamente realizar é influenciado por oportunidades econômicas, liberdades políticas, poderes sociais e condições habilitadoras como boa saúde, educação básica e incentivo e aperfeiçoamento de iniciativas”.

Neste sentido, consolidou-se em 1996, com o Decreto nº 1.946, a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf, atualmente sob a responsabilidade da Secretaria da Agricultura Familiar e Cooperativismo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, que consiste num programa do governo

federal destinado a promover o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar.

Seus subprogramas estão voltados a propiciar a redução das desigualdades, a inclusão socioeconômica dos agricultores em regime familiar, o melhoramento de técnicas produtivas, e consequentemente, a segurança alimentar de toda a população.

Dos principais subprogramas do Pronaf capazes de beneficiar pequenas propriedades leiteiras no município de São Paulo das Missões

Prestes a completar 25 anos, o Pronaf perpassa governos e a cada plano safra, sofre adequações às políticas públicas vigentes. Atualmente, são vários os subprogramas implementados, dentre eles, o Pronaf Grupo A, Pronaf Grupo A/C, Pronaf Grupo B, Pronaf Mulher, Pronaf Agroindústria, Pronaf Jovem, Pronaf Mais Alimentos, Pronaf Bioeconomia, Pronaf Agroecologia, Pronaf Floresta, Pronaf Industrialização para Agroindústria Familiar, Pronaf Semiárido, Pronaf Microcrédito Produtivo Grupo A, Pronaf Produtivo Orientado, Pronaf Custeio, etc.

Cada subprograma é carregado de estratégias para melhor atender seu público-alvo e finalidade própria, e, para fins desta pesquisa, serão analisadas algumas linhas com maior potencial para desenvolver as propriedades leiteiras em regime rural familiar no município em análise: o Pronaf Mais Alimentos, o Pronaf Custeio e o Pronaf Grupo B.

Pronaf mais alimentos

O Pronaf Mais Alimentos do plano safra 2021/2022 tem como público-alvo, dentre outros, os produtores de leite que auferem renda variável, não superior a R$ 500.000,00 por ano, classificados assim no Grupo V, e contempla o financiamento da infra-estrutura de produção e serviços, tanto agropecuários quanto não agropecuários no estabelecimento rural, visando o aumento da produtividade e renda familiar. (Banco do Nordeste, 2021).

Com uma gama de possibilidades, o Pronaf Mais Alimentos admite contratações individuais e coletivas. De acordo com o BNDES, nas contratações individuais, as mais comuns, o mutuário tem a possibilidade de investimento na propriedade leiteira, seja na aquisição de tratores, implementos, correção do solo, formação e recuperação de pastagens, infraestrutura para captação, armazenamento e distribuição de água, construção de silos e armazéns, aquisição de tanques de resfriamento de leite e ordenhadeiras, dentre outros empreendimentos e finalidades. Ademais, essa linha de crédito pode disponibilizar até R$ 60.000,00 para serem aplicados na construção de nova moradia ou reforma de moradia do imóvel rural. (Banco do Nordeste, 2021).

Pronaf custeio

Com viés diverso do Pronaf Mais Alimentos, mas público mais amplo, o Pronaf Custeio atende, além dos agricultores familiares do grupo de renda variável – Grupo “V”, os agricultores do grupo B. (Banco do Nordeste, 2021).

Com um bom limite de crédito para os integrantes do grupo V do Pronaf, porém reduzido para o grupo B, esta linha disponibiliza recursos para aquisição de sementes, fertilizantes, defensivos, capina ou limpeza de pastagens, fenos, rações, medicamentos veterinários, eventual aquisição de animais para recria e engorda, etc.

Pronaf Grupo B

O Pronaf Grupo B abrange os produtores rurais do município, que possuem renda bruta anual de até R$ 23.000,00 obtida nos 12 meses que antecedem à solicitação da Declaração de Aptidão ao Pronaf, e que, cumulativamente, não tenham contratado trabalho assalariado de forma permanente.

Este, no âmbito do Pronaf, é considerado o grupo mais vulnerável, e por essa razão, conta com o juro mais baixo e bonificação por adimplência, além de prazo de até dois anos para pagamento, incluído até um ano de carência.

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As políticas públicas de fomento rural direcionadas à agricultura familiar evoluíram consideravelmente com a criação do Pronaf, em nível nacional, e o mesmo pode ser dito ao se analisar o impacto dessas políticas no município de São Paulo das Missões.

De acordo com o Senso agropecuário de 2017, o último realizado, o município conta com 1096 estabelecimentos rurais, dos quais, em 992 se produz em regime rural familiar. Dado importante, é que 653 destes possuíam Declaração de Aptidão do Pronaf à época do senso.

Em relação aos grupos de enquadramento, 340 estabelecimentos declararam pertencer ao Grupo B, 634 ao Grupo V, e apenas 18, se declararam não pronafianos. No entanto, é importante avaliar que no Grupo V, 78% dos estabelecimentos possuíam Declaração de Aptidão do Pronaf, enquanto no Grupo B, menos de 41% mantinham a declaração de aptidão, o que permite presumir um menor acesso ao programa entre as famílias com renda de até R$ 23.000,00. Ressalta-se que pode ocorrer a impossibilidade de contratação decorrente do não atendimento de outras exigências ou ainda por inadimplência anterior.

Contudo, frente ao todo exposto, conclui-se que o programa, embora não seja acessado por todos que tenham direito, permite contemplar quase a totalidade dos estabelecimentos agropecuários do município, isto é, cerca de 90,51% deles, e a maioria possui Declaração de Aptidão do Pronaf.

Ademais, o PRONAF, no âmbito estudado, desde que preenchido os requisitos necessários, é dotado da capacidade para suprir tanto as necessidades de investimento na infraestrutura, quanto de custeio e manutenção, desde os estabelecimentos mais vulneráveis, o que o torna um programa “divisor de águas” em termos de políticas públicas

de fomento rural.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. **Censo Agro 2017**: população ocupada nos estabelecimentos agropecuários cai 8,8%. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25789-censo-agro-2017-populacao-ocupada-nos-estabelecimentos-agropecuarios-cai-8-8.>. Acesso em 02 out. 2021.

BANCO DO BRASIL. **Pronaf Custeio**. Disponível em: <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/agronegocios/agronegocio---produtos-e-servicos/credito/credito-para-custeio/pronaf-custeio#/>. Acesso em 01 out. 2021.

BANCO DO NORDESTE. **Plano Safra 2020-2021**: Quadro resumo (Tabela grupos e linhas pronaf) posição Julho/2020. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/documents/165130/228956/PRONAF_PLANO_SAFRA_2019-2020_QuadroResumo_TABELA_GruposPRONAF_grupos_e_Linhas_GERADO_em07_07_2020.pdf/bfa7cc05-a7e7-d8e9-0228-94f7cf4dbd49>. Acesso em 22 set. 2020.

BANCO DO NORDESTE. **Plano Safra 2021-2022**: Quadro resumo (Tabela grupos e linhas pronaf) posição Julho/2021. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/documents/165130/5505652/Resumo+Grupos+e+Linhas+Pronaf+-+Julho+2021+-.pdf/ac55001b-f753-7cd8-235a-fd5a3cc98d5f>. Acesso em 08 abr. 2022.

BNDES. **Circular SUP/ADIG Nº 40/2020-BNDES**: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF Investimento. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/6e61c275-12cd-4202-bd74-33bef4508e9b/20Cir40+PRONAF+Investimento+Ano+Ag%C3%ADcola+2020-2021.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nca.fGd>. Acesso em 22 set. 2020.

BRASIL. **LEI Nº 11.326, DE 24 DE JULHO DE 2006**: Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm>. Acesso em 22 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **A agricultura familiar no Plano Safra:** avanços para o desenvolvimento e a segurança alimentar. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/campanhas/plano-safra/imprensa/plano-safra-2020-2021-agricultura-familiar>. Acesso em 02 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Apresentação Plano Safra 2020/2021. Disponível em:** <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/com-mais-recursos-e-melhores-condicoes-de-financiamento-plano-safra-2020-2021-tera-236-bilhoes/copy_of_ApresentacaoPlanoSafra202021.pdf>. Acesso em 02 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Desempenho do crédito rural:** Safra 2019/2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/copy_of_arquivos/Safra20192020Julho.pdf>. Acesso em 02 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Modelos, grupos e status da DAP**: Conheça quais são os tipos de DAP, os grupos de classificação dos agricultores familiares e os diferentes status. . Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/dap/modelos-grupos-e-status-da-dap>. Acesso em 02 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano Safra 2020/2021 traz mais recursos e taxas de juros menores para agricultura familiar**. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/plano-safra-2020-2021-agricultura-familiar>. Acesso em 02 out. 2020.

CRESOL. **Tudo que você precisa saber sobre o Pronaf**. Disponível em: <https://blog.cresol.com.br/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-pronaf/>. Acesso em 02 out. 2020.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade.** Tradução Laura Teixeira Motta e Revisão técnica Ricardo Doninelli Mendes, São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório de políticas e programas de governo**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/relatorio-de-politicas/2018/programa-nacional-de-fortalecimento.htm>. Acesso em 01 out. 2020.

SOBRE O ORGANIZADOR

ELÓI MARTINS SENHORAS - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASis) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 41, 43, 45, 55, 65, 68, 74, 75, 86, 87, 99, 100, 121, 122, 126, 128, 131, 133, 134, 137, 147, 148, 154, 158, 159, 180, 181, 182, 183, 184, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 203, 204, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 216, 231, 235, 236, 237, 242, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 253, 261, 262, 263, 275, 276, 277, 278, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 295, 307

Adolescentes 213, 214, 256

Autoestima 44, 158, 159, 163, 173, 174, 178, 179, 180, 240, 246

B

Branding 1, 3, 4, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 22

Brasil 1, 2, 10, 15, 19, 21, 28, 30, 55, 62, 63, 64, 68, 73, 74, 75, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 107, 115, 120, 121, 124, 125, 126, 131, 132, 133, 134, 138, 139, 144, 145, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 161, 163, 171, 172, 174, 178, 181, 182, 183, 192, 210, 214, 222, 224, 231, 242, 243, 247, 249, 250, 263, 264, 265, 268, 269, 276, 277, 279, 287, 289, 290, 291, 295, 299, 300, 305, 306

C

Ciclo de vida dos produtos 88, 89, 93, 97, 99

Competência 75, 128, 142, 197, 198, 203, 205, 217, 268, 295, 300

Conhecimento 2, 15, 17, 23, 25, 28, 41, 42, 43, 49, 65, 104, 105, 106, 115, 119, 124, 125, 136, 138, 142, 144, 145, 146, 147, 160, 167, 172, 173, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 195, 197, 198, 202, 208, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 249, 250, 267, 281, 296

Conselho municipal 248, 249, 255, 264, 265

Cooperativa 64, 100, 102, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 122

Covid-19 10, 126, 148, 162, 174, 177, 182, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Crédito 30, 100, 101, 102, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 119, 120, 121, 123, 125, 301, 302, 303, 304, 305

Cultura 3, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 42, 43, 55, 65, 75, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 115, 116, 120, 121, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 162, 166, 189, 192, 197, 198, 209, 210, 212, 249, 252, 255, 263

D

Declínio 91, 137, 139, 141, 274, 275

Descarte 88, 89, 93, 94, 96, 97

Desempenho 7, 9, 44, 75, 86, 112, 124, 125, 126, 127, 128, 132, 133, 134, 135, 136, 164, 174, 178, 198, 236, 237, 242, 269, 273, 275, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 305, 307

Desperdício 76, 78, 79, 81, 82, 83, 85, 95, 274

E

Educação 21, 75, 119, 150, 151, 159, 164, 172, 200, 206, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 248, 249, 250, 252, 255, 263, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 280, 285, 286, 302, 307

Eficiência 14, 107, 108, 133, 143, 145, 146, 165, 166, 203, 204, 238, 242, 252, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 283, 293, 294, 297, 299

Empreendedorismo 121, 134, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 162, 163, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 249, 255

Empresa 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 64, 66, 67, 68, 73, 74, 78, 79, 81, 85, 88, 90, 94, 102, 103, 104, 105, 106, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 125, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 152, 159, 161, 162, 167, 170, 175, 179, 189, 195, 197, 198, 199, 203, 208, 209, 211, 214, 241

Escola 75, 122, 161, 193, 199, 206, 207, 213, 214, 217, 219, 220, 221, 222, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 270, 271, 280, 307

Estratégia 2, 5, 11, 15, 23, 25, 41, 43, 62, 64, 65, 66, 67, 74, 75, 102, 107, 111, 112, 117, 120, 126, 133, 134, 147, 154, 192, 217, 222, 279, 283, 307

F

Família 18, 24, 33, 34, 60, 137, 138, 154, 158, 161, 162, 164, 165, 172, 174, 176, 179, 181, 183, 217, 221, 222, 224, 233

Finanças 41, 148, 207, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 229, 230, 231, 232, 276

Franchising 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134

Franquias 124, 125, 126, 127, 129, 132, 134, 135

G

Gastos 147, 193, 213, 214, 219, 226, 227, 234, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277

Gestão 10, 12, 16, 18, 30, 39, 40, 42, 43, 44, 54, 55, 59, 61, 62, 64, 65, 68, 69, 71, 73, 74, 75, 86, 94, 95, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 131, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 158, 170, 178, 180, 181, 182, 183, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 211, 212, 214, 215, 216, 218, 223, 231, 232, 237, 245, 246, 252,

254, 260, 261, 262, 266, 267, 268, 269, 270, 275, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 296, 307

Governança 148, 264, 267, 268, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Governo Federal 236, 249, 301, 302

I

Inovação 17, 19, 36, 37, 38, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 136, 144, 147, 148, 162, 198, 199, 210, 283, 296, 298, 307

Input 266, 270, 271, 274, 290

Internet 12, 16, 18, 32, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 73, 74, 75, 107, 183, 213, 221, 222, 230, 233

L

Linha de produção 76, 77

Logística reversa 88, 89, 90, 93, 94, 97, 98, 99

M

Mercado de trabalho 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 168, 169, 171, 172, 174, 177, 178, 179, 180, 182, 214, 255, 256, 291

Missão 19, 24, 41, 42, 49, 53, 54, 128, 130, 143, 243

Mulher 33, 151, 152, 153, 154, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 183, 303

N

Networking 62, 63, 66, 69, 70, 72, 73, 75

O

Organização 5, 6, 7, 16, 22, 29, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 65, 66, 68, 70, 102, 104, 105, 106, 109, 110, 116, 117, 121, 127, 128, 132, 135, 137, 139, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 152, 176, 177, 179, 182, 189, 190, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 203, 204, 205, 207, 208, 212, 216, 217, 238, 244, 246, 256, 285, 287, 291

Outputs 266, 270, 271, 274

P

Pandemia 10, 20, 114, 126, 162, 174, 177, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 287, 288, 289, 291

Paradigma interpretativista 184, 185, 187, 188, 191

Participação 5, 22, 63, 72, 91, 116, 118, 119, 160, 167, 179, 180, 182, 189, 197, 204, 219, 220, 240, 248, 249, 250, 251, 253, 254, 255, 256, 259, 261, 262, 263, 264, 268, 279

Planejamento 6, 8, 21, 22, 30, 40, 41, 43, 55, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 102, 103, 111, 112, 114, 117, 123, 127, 128, 132, 135, 147, 148, 170, 172, 176, 179, 183, 203, 204, 209, 214, 215, 219, 221, 225, 226, 231, 242, 255, 276, 284, 288, 290, 291, 296

Processo 5, 8, 9, 10, 17, 23, 26, 31, 34, 35, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 81, 82, 88, 90, 96, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 111, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 127, 128, 132, 135, 136, 140, 142, 143, 146, 149, 153, 162, 173, 177, 178, 186, 187, 188, 189, 190, 194, 195, 196, 198, 199, 204, 206, 208, 209, 210, 212, 217, 235, 236, 242, 245, 246, 249, 250, 251, 253, 262, 263, 264, 267, 268, 270, 279, 282, 283, 288, 294, 296, 297, 298, 300

Produção enxuta 76, 77, 78, 79

Produtividade 43, 54, 76, 77, 82, 83, 85, 183, 203, 210, 235, 236, 240, 242, 246, 296, 303

Prosperidade 5, 10, 137, 302

Provedores regionais 62, 63, 64, 67, 68, 73

R

Reciclagem 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99

Relações públicas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 29

S

Satisfação 7, 9, 11, 17, 24, 26, 28, 39, 40, 44, 45, 46, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 100, 107, 109, 128, 136, 146, 158, 159, 163, 171, 172, 177, 178, 179, 180, 200, 201, 202, 203, 208, 209, 210, 211, 214, 218, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 283, 293, 299

Servidor público 235, 237, 242, 293, 294, 297, 298, 299, 300

Startup 1, 3, 4, 14, 17, 22, 23, 26, 33

T

Trabalho 1, 2, 3, 4, 14, 17, 18, 20, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 61, 62, 64, 76, 77, 78, 79, 81, 86, 90, 100, 106, 109, 110, 115, 116, 117, 120, 124, 126, 128, 131, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 186, 187, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 208, 209, 211, 212, 214, 218, 228, 230, 231, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 252, 255, 256, 267, 291, 293, 295, 298, 301, 302, 304

Transparência 38, 68, 108, 116, 242, 264, 265, 268, 278, 281, 285, 288, 290, 292

V

Valor 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 32, 34, 38, 43, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 60, 71, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 89, 97, 99, 105, 106, 108, 112, 113, 117, 118, 119, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 153, 165, 173, 175, 195, 197, 198, 217, 224, 227, 240, 264, 269, 270

Visão 5, 15, 24, 26, 41, 64, 69, 105, 110, 112, 130, 141, 143, 160, 165, 166, 171, 173, 180, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 195, 216, 219, 243, 245, 267, 292, 299

Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2022

Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2022